



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Sujuvampi muutosprosessi ketjuorganisaatiossa

Joutsenjärvi, Monica

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Sujuvampi muutosprosessi ketjuorganisaatiossa

Monica Joutsenjärvi
YAMK Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa, kehittämisessä ja asiakastyössä
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2017

Monica Joutsenjärvi

Sujuvampi muutosprosessi ketjuorganisaatiossa

Vuosi

2017

Sivumäärä

91

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on käytännön tapausta havainnoimalla ymmärtää mistä muutosvastarinta syntyy. Ymmärryksen avulla pyritään löytämään keinoja muutoksen sujuvampaan toteuttamiseen.

Työn viitekehys pohjautuu käyttäytymistaloustieteen ja muutosjohtamisen teorioihin. Työssä tarkastellaan myös vaikuttamista ja valta-asetelmaa, sekä motivaation ja resilienssin mahdollisuuksia muutoksen hallinnan apuna. Käyttäytymistaloustieteen avulla pyritään ymmärtämään muutoksen vastustamiseen johtaneita reaktioita ja löytämään ratkaisuja reaktioiden minimoimiseen. Lisäksi tarkastellaan ihmisten suhtautumista vaikuttamisyrityksiin ja tunteiden merkitystä käyttäytymiseemme. Muutosjohtamisen avulla tarkastellaan itse muutosprosessia, kuten sen etenemistä ja oikeanlaista ohjaamista.

Käytännön tapauksena tarkasteltiin ketjuorganisaatiossa toteutettua muutosprosessia. Oppikirjojen tilausvastuu siirrettiin myymälöistä keskusyksikköön tehostamistarpeesta johtuen. Tämä aiheutti osassa myymälöitä hyvin voimakasta vastustusta. Negatiivisesti ja positiivisesti muutokseen suhtautuneiden myymälöiden haastatteluvastauksia vertailemalla selvitettiin, mitkä seikat vaikeuttivat ja mitkä helpottivat muutoksen läpivientiä. Tehtyjen havaintojen pohjalta teoriasta nostetaan esiin seikkoja, jotka huomioimalla voidaan nopeuttaa muutoksen hyväksymistä myymälöissä.

Tulosten perusteella sujuvamman muutosjohtamisen edellytyksenä on tunnustaa käyttäytymistaloustieteen heuristiikkien ja ajatusvirheiden merkitys ihmisten ajattelussa ja tiedonhankinnassa. Oleelliseksi osoittautui myös muutosta ohjaavien henkilöiden muutosjohtamisen periaatteiden tunteminen. Valmista muutosmallia käyttämällä olisi käytännön tapauksessa varmistettu kaikkien muutoksen hyväksymisen kannalta oleellisten seikkojen huomiointi. Tarkastelun pohjalta voidaan todeta myös, että muutos on prosessien ohjaamisen lisäksi aina ihmisten johtamista, joka vaatii ihmisten reaktioiden tuntemista ja niiden ennakoimista.

Työssä tarkasteltu yritys on parhaillaan aloittamassa myymälöiden esimiesten muutosjohtamisen koulutuksen. Ketjuohjatussa yrityksessä vastaavaa osaamista tulee ehdottomasti olla myös keskusyksikössä, jonka tehtävänä on käynnistää ja johtaa muutosta. Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää vertailuryhmien avulla, miten heuristiikkien ja ajatusvääristymien tunteminen vaikuttaa muutoksen hyväksymiseen.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan soveltaa erityisesti kaupan alan ketjuohjatussa yrityksessä, myös kauppiaaspohjaisessa organisaatiossa. Opinnäytetyö tarjoaa myös yleistä tietoa ihmisen käyttäytymisestä muutostilanteessa, joka on sovellettavissa minkä tahansa alan muutostilanteeseen.

Asiasanat: Muutosjohtaminen, käyttäytymistaloustiede, ketjuorganisaatio, heuristiikka, muutosvastarinta, resilienssi

Monica Joutsenjarvi

Fluent change process in a chain organization

Year	2017	Pages	91
------	------	-------	----

The focus of this thesis is to understand why change is resisted. The aim is to find more fluent ways to carry out a change in a retail chain organization.

The theoretical section is based on behavioral economics and change management theories. Affection, status, motivation and resilience are also presented. In behavioral economics the focus is to understand the behavioral insights which make people resist change, and find a solution to help prevent negative reactions. The theoretical section also addresses people's reactions to affection, and how emotions influence our behavior. In change management, the focus is on the process and the most common reactions to change.

The case study is based on a change process within a bookstore chain. It was necessary to make operations more effective, and therefore textbook orders were transferred from the stores to the head office. In some of the stores, change was accepted more easily than in others. A series of interviews was conducted to find out the reasons and differences behind the positive and negative attitudes. The findings from these interviews were then mirrored with the theory to find solutions and suggestions for a smoother change in the retail chain organization.

Theory and the case study suggest that it is relevant to recognize behavioral heuristics and biases before a change is made within an organization. It is important to understand how those models and biases affect decision making and actions. It is shown that it is very important that the people leading the change process have at least a basic understanding of change management. A use of ready-made change models would ensure that every important aspect is taken into account.

The bookstore chain used in this case study has already made a decision to educate its store managers in change management. It would also be important to educate staff in the head office because the process of change often starts there. The next step in this case would be to test the actions expressed in this study in the next change case. Further studies could be made for example on how knowledge on heuristics and biases will influence accepting the change.

This study could be applied and utilized in any retail chain organization. It also provides widely applicable results that could be useful in any line of business going through a change.

Keywords: Change management, behavioral economics, retail chain organization, heuristics, resilience

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Aiheen tausta	7
1.2	Opinnäytetyön käytännöstä syntynyt tarve ja tavoite.....	8
1.3	Keskeiset käsitteet.....	10
1.4	Aiemmat tutkimukset	11
2	Kirjallisuuskatsaus	12
2.1	Käyttäytymistaloustiede	12
2.1.1	Ihmisen ajattelun rationaalisuus	12
2.1.2	Ajattelumme kahtiajakautuneisuuden vaikutus päätöksentekoomme ..	13
2.1.3	Päätöksenteon ilmiöiden hyödyntäminen ja haittojen ehkäisy	17
2.2	Muutosjohtaminen	20
2.2.1	Muutoksen käynnistymisen edellytykset	20
2.2.2	Muutos ja tunteet	22
2.2.3	Erilaiset muutosjohtamisenmallit muutosprosessin ohjaajana	25
2.2.4	Muutosviestinnän rooli muutoksen läpiviennissä	26
2.2.5	Yksilö muutoksessa.....	28
2.3	Vaikuttaminen, valta ja status.....	30
2.4	Motivaatiot ja resilienssi muutoksen hallinnan apuna	35
3	Tutkimusasetelma ja menetelmät	39
3.1	Menetelmänä haastattelu.....	40
3.2	Haastattelu vuorovaikutustilanteena	43
3.3	Haastattelun kysymyksen asettelusta	44
3.4	Kohdejoukon valinta ja lähestyminen	46
3.5	Tiedonkeruun toteutus, aineiston hankinta	48
4	Käytännön tapauksena toimintamallin muutos ketjuorganisaatiossa	50
4.1	Käytännön tapauksen esittely ja kirjoittajan rooli.....	50
4.2	Luetteloinnista analyysiin väliaskelin.....	52
4.2.1	Hyväksyy/ei hyväksy uuden toimintamallin	54
4.2.2	Osasto/oppikirjavastaavan ja myymäläpäällikön ajatukset ja tunteet alkuvaiheessa	54
4.2.3	Osasto/oppikirjavastaavan ja myymäläpäällikön ajatukset ja tunteet vuoden kuluttua muutoksen käynnistymisestä	58
4.2.4	Mikä auttoi/olisi auttanut uuden toimintamallin hyväksymisessä	59
5	Teoria ja aineisto keskustelevat	62
5.1	Ajatusvirheiden merkitys muutoksen hyväksymisessä	62
5.2	Muutostarpeen sisäistäminen ja muutosjohtamisen osaamisen merkitys	65
5.3	Vaikuttaminen ja muutos	70

5.4	Viestinnän ja keskustelujen merkitys muutoksessa	72
5.5	Resilienssin ja motivaatioiden ymmärtämisen hyödyntämismahdollisuudet ..	76
6	Kehityshankeen arviointi	80
6.1	Opinnäytetyön arvioitavuus ja luotettavuus	80
6.2	Eettisyyspohdintaa	81
6.3	Tulosten siirrettävyys ja mahdollinen jatkotutkimus	82
7	Johtopäätökset	83
	Lähteet	86
	Kuviot..	89
	Liitteet	90

1 Johdanto

Maailma muuttuu tällä hetkellä melko nopeaan tahtiin, muun muassa digitalisoituminen tuo monelle alalle muutoksia. Tämä luo erilaisia uhkakuvia työn jatkumiselle ja yritysten kannattavuudelle. Muutoksen tärkeyttä vahvistaa Miller (2012, 174) kommentoidessaan, että yritykset jotka eivät kykene uudistamaan toimintaansa, ovat usein lyhytikäisiä. Tällä hetkellä isokysymys useassa yrityksessä on, miten viedä suuriakin muutoksia läpi niin, että ihmiset saadaan mukaan. Moni asia saattaa alussa tuntua olevan muutoksen järkevyyttä vastaan. Aina ei voida ottaa ihmisiä mukaan muutoksen suunnitteluun niin laajasti, että kaikki kokisivat voineensa vaikuttaa, vai pystytäänkö?

Helsingin Sanomissa 3.9.2017 oli peräkkäisillä aukeamilla Hongiston (2017) artikkeli muutoksen johtamisesta yrityskauppojen yhteydessä ja Tiaisen (2017) artikkeli päätöksentekomme vääristymistä ja miten ne vaikuttavat työprojektien onnistumiseen. Nokialla työskennellyt työpsykologi Ari-Pekka Skarp selvittää Tiaisen päätöksentekoon liittyvässä artikkelissaan esimerkkien avulla yleisimpien käyttäytymistaloustieteen tuntemien ajatusvirheiden vaikutusta työpaikan projekteihin. Kumpikin erittäin ajankohtainen asia on tarkoitus yhdistää tässä työssä tarkastelemalla samojen ilmiöiden vaikutusta päätöksentekoon ja käyttäytymiseen muutostilanteessa. Havaintojen kautta on tarkoitus helpottaa muutosprosessin sujuvuutta niin keskusyksikön kuin myymälöiden osalta, sillä käytännön esimerkkinä on ketjuliiketoimintaa harjoittava yritys. Tässä työssä muutos liittyy toimintamallin muutokseen, mutta se voisi yhtä hyvin liittyä myös yritysfuusioon kuten Hongiston (2017) artikkelissa. Oleellista on iso muutos ja sen vaikutukset työpaikalla ihmisiin, eli muutoksen aiheuttama stressi.

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tarkastella ihmisen päätöksenteon rationaalisuutta tai oikeammin sen puutetta, ja sen vaikutusta päätöksentekoon muutostilanteessa erityisesti ketju-toiminnassa. Muutosvastarinnasta on saatavilla paljonkin tietoa, mutta tässä työssä on tavoitteena tarkastella ihmisen käyttäytymistä muutostilanteessa myös käyttäytymistaloustieteen kautta. Moni muutosjohtamisen peruseräpäätöksiä pohjautuu käyttäytymistaloustieteen esiintuomien ajattelun harhojen korjaamisen tunnistamatta niitä kuitenkaan tarkemmin. Käyttäytymistaloustiede avaa näitä ilmiöitä toimintamme taustalla ja lisää syvempää ymmärrystä ihmisen toiminnan syistä, jolloin myös niihin vaikuttaminen helpottuu. Tämän työn tavoite on tuoda esiin näitä yhteyksiä ja samalla osoittaa miten ajatusharhojen ja vääristymien ymmärtäminen on tie parempaan johtamiseen ja sujuvampaan muutokseen.

1.1 Aiheen tausta

Ketjumaista liiketoimintaa on ollut jo pitkään, mutta esimerkiksi lääkäriasemat, eläinlääkärit, eläinkaupat ja hammaslääkärit ovat viime vuosina ketjuuntuneet yhä isommiksi yrityksiksi.

Viimeisimpänä esimerkkinä Terveystalon ja Diacorin yhdistyminen keväällä 2017. Usealla alalla on nähtävissä pienien yksittäisten toimijoiden katoaminen ja isojen keskusyksikkövetoisten yritysten kasvaminen. Rakenne aiheuttaa omat haasteensa yritysten johtamiselle, sillä ihmisen luontaiseen ajatteluun kuuluu tarve hallita omaa työtään ja vastustaa vaikuttamisyri-tyksiä ja näin ollen keskusyksikön ohjaus usein koetaan myymälöissä käskyttämisenä.

Tämän opinnäytetyön tarve lähti liikkeelle tarpeesta ymmärtää yllä mainittua ketjuohjauksen ongelmaa, johon kirjoittaja on toistuvasti törmännyt työskennellessään keskusyksikkövetoi- sessa kaupan alan yrityksessä. Työn tavoitteena on selvittää syitä vastustuksen syntyyn ja tun- nistaa kriittisimmät ja herkimvät seikat, jotka sen laukaisevat. Syntysyiden ja herkimpien kohtien tunnistamisen jälkeen pyritään löytämään keinoja, joiden avulla vastustusta voidaan vähentää ja muutoksen hyväksymistä voidaan nopeuttaa.

Mikäli tämän opinnäytetyön yllä mainitut tavoitteet täyttyvät, yrityksen hyötynä on tulevien muutostilanteiden sujuvampi hallinta ja sitä kautta ajansäästö sekä parempi ilmapiiri ja työ- tyytyväisyys niin myymälöissä kuin keskusyksikössä.

1.2 Opinnäytetyön käytännöstä syntynyt tarve ja tavoite

Muutostarpeen taustalla oli useita yrityksen ulkopuolelta tulevia haasteita. Niihin oli välttä- mätöntä reagoida, jotta oppikirjatoiminnan kannattavuus voitaisiin säilyttää. Voimakkaimman sysäyksen antoi Opetusministeriön valmisteleva opetussuunnitelman muutos, joka tulisi vai- kuttamaan siten, että kaikki 2016 keväällä hyllyyn jäävät ensimmäisen vuoden oppikirjat olisi- vat myyntikelvottomia syksyllä 2016. Lukuvuonna 2015- 2016 piti pystyä vähentämään ensim- mäisen vuoden oppikirjojen varasto minimiin. Kun taas seuraavana lukuvuonna 2016 - 2017 haasteena olisivat uusien tuotteiden menekien arviointi, kun aiempaa myyntidataa ei ollut eikä käytettyjä oppikirjoja ollut saatavilla. Lisähaasteen aiheutti samaan aikaan kasvava sähköisen oppimateriaalin kysyntä. Vuonna 2015 vielä 90 prosenttia lukiolaisista valitsi painetun kirjan, mutta tiedossa oli, että tilanne tulee jollakin aikavälillä muuttumaan (Khoury 2015). Oli melko mahdotonta ennustaa paljonko painetun kirjan myyntiä siirtyisi sähköiseen materiaaliin syksyllä 2016, etenkin kun uusi opetussuunnitelma painotti sähköisiä oppimateriaaleja. Kai- kista edellä mainituista seikoista johtuen, tilaustarpeen arviointi tuli olemaan merkittävästi haastavampaa kuin edeltävinä vuosina. Siihen tulisi monimutkaisuudesta johtuen kulumaan enemmän aikaa, joka olisi pois asiakaspalvelusta.

Haastavaan muutokseen päätettiin yrityksessä reagoida siirtämällä oppikirjojen tilaaminen myymälöistä keskusyksikköön, kuten oli jo tehty muiden tuoteryhmien kanssa. Tämä on Kau- ton ja Linblomin (2005, 19) mukaan yksi ketjuliiketoiminnan selkeimmistä tunnusmerkeistä.

Heidän mukaansa myymälöissä tulee keskittyä kaupan toimintojen johtamiseen ja asiakastyytyväisyyden varmistamiseen, kun taas ostaminen suoritetaan keskitetysti. Kauton ja Lindblomin (2005, 98) mukaan valikoiman tulee perustua kuluttajien tarpeisiin. Oppikirjoissa kuluttajan tarpeet pyrittiin huomioimaan muodostamalla myymäläkohtainen valikoima myymälän lähialueella sijaitsevien koulujen ilmoittamien kirjalistojen mukaan. Näin oli toimittu myös myymälöiden tilatessa. Asiakaslähtöisen tarjonnan lisäksi Kautto ja Lindblom (2005, 86, 98) muistuttavat, että tarjonnan on oltava myös kustannustehokasta. Varaston optimointi tarkoitti uudessa tilausmallissa syksyllä 2015 käytännössä sitä, että pienen kysynnän tuotteita ei enää tilattu ennakoon hyllyyn, vaan päätettiin hoitaa asiakastilauksina. Suuremman kysynnän tuotteissa pyrittiin varmistamaan suurimmalle osalle asiakkaita kirjat heti myymälästä, mutta lisätilausten tekemisessä oltiin varovaisia. Lisätilaukset päätettiin hoitaa asiakastilauksina. Näin toimittiin, koska lukujen ja tilausten tarkastelu osoitti, että ylijäämä syntyi usein juuri lisätilauksista, joiden määrää oli haastava arvioida. Kauton ja Lindblomin (2005, 86, 98) mukaan myyntineliöiden käyttö myymälässä tulee olla mahdollisimman tehokasta eli valikoiman tulee tuottaa eli varaston kierron tulee olla riittävä.

Miller (2012, 175) toteaa, että muutostarpeen ennakointi ja suunnittelukaan eivät aina auta välttämään ongelmia muutostilanteessa. Tämä jouduttiin valitettavasti toteamaan käytännössä, kun lähdimme siirtämään oppikirjojen tilaamista myymälöistä keskusyksikköön. Osassa myymälöitä muutosta ei hyväksytty, vanha toimintamalli koettiin edelleen parempana vielä lähes vuoden kuluttua projektin aloittamisesta. Muutoksessa onnistuttiin tavoitteiden mukaisesti vain varastojen supistamisessa keväällä 2016.

Muutosprojektin alkamisen kanssa samoihin aikoihin hain opiskelupaikkaa. Kaavailin etukäteen tulevan opinnäytetyöni voivan liittyä oppikirjojen tilaamisen muutosprosessiin, jonka ohjauksessa olin mukana. Syksyllä 2015 tarjoutui mahdollisuus erään kurssin osana tehdä myymälöille kysely liittyen käynnistyneeseen muutokseen. Kyselyssä ei suoraan kysytty mielipidettä itse muutoksesta, vaan sen avulla pyrittiin selvittämään kokevatko myymälät hahmottaneensa uuden tilausprosessin. Myymälöiltä kysyttiin myös, kokivatko he tilaamisen siirtämisen keskusyksikköön luoneen heille lisää aikaa asiakaspalveluun taustatöiden sijaan. Myymälät vastasivat uuden tilausmallin olevan heille selvä, mutta aikasäästöä koki melko harva. Yksi muutoksen tavoitteista oli, että säästynyt aika olisi siirtynyt asiakaspalveluun. Näin ei selvästi ollut tapahtunut, joten muutos ei ollut sujunut odotetusti.

Syksyllä 2015 tehdyn kyselyn tulokset ja joidenkin myymälöiden keskusyksikköön suuntautuneen viestinnän negatiivinen sävy, vahvistivat päätöksen valita ketjutoimintaan liittyvä muutosjohtaminen opinnäytetyön aiheeksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää miksi muutoksen läpi vienti osoittautui haastavaksi. Tilannetta tarkastellaan ketjuohjatussa kaupan alan yrityksessä, tilanteessa jossa keskusyksiköstä ohjataan toimintamallin muutosta, jossa siirretään tehtäviä ja vastuuta myymälöistä keskusyksikköön. Ratkaisua lähdetään etsimään haastatteleamalla myymälöitä siitä miten he kokivat muutoksen alkuvaiheen ja miltä heistä tuntui noin puolitoista vuotta projektin aloittamisen jälkeen. Vastausten pohjalta on tarkoitus löytää seikkoja, jotka hidastivat tai edistivät muutosta. Peilaamalla havaintoja muutosjohtamisen ja käyttäytymistaloustieteen teorioihin tullaan osoittamaan mitä muutostilanteessa tulee huomioida, jotta muutosprosessi saataisiin sujuvammaksi. Huomioiden pohjalta tullaan esittämään kehitysideoita, jolloin tulevaisuudessa vastaavissa tilanteissa voitaisiin toimia johtamisen kannalta paremmin ja muutokseen sitoutuminen nopeutuisi.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä työssä yhdistellään muutosjohtamisen teoriaan käyttäytymistaloustieteen tutkimia ihmisen päätöksenteon ilmiöitä.

Käyttäytymistaloustiede on tieteenala, joka yhdistelee useita eri tutkimussuuntauksia, esimerkiksi taloustieteen teorioita, psykologiaa ja neurotieteitä. Taloustieteen teorioista poiketen se pyrkii löytämään vastauksia ihmisen käyttäytymiselle ja keinoja käyttäytymisen muuttamiseen silloin, kun ihminen ei toimi optimaalisesti. (Kanerva 2014, 1, 8). Käyttäytymistaloustiede tarkastelee heuristiikkojen ja erilaisten ajattelumme harhojen ja vääristymien vaikutusta ihmisen päätöksentekoon ja käyttäytymiseen. (Bazerman & Moore 2012, 57).

Biakset eli ajatusvääristymät ja harhat ovat mieleemme tuottamia ajattelumalleja joiden on tutkittu olevan yleisiä ja saman suuntaisia kaikilla ihmisillä. Vääristymät ja harhat eivät noudata rationaalisen päätöksenteon mallia, vaan ihmisen henkilökohtaiset asiat voivat vaikuttaa päätöksentekoon, kuten myös ulkoiset tekijät, kuten sää tai kysymyksen asettelu. (Bazerman & Moore 2012, 57; Dobelli 2012, 12).

Heuristiikat eli peukalosäännöt ovat ajattelun oikoreittejä, mutta ne eivät yleensä johda kaikkein rationaalisimpaan päätöksentekoon. Heuristiikat nopeuttavat ajatteluamme ja johtavat meitä tarkoituksenmukaisiin päätöksiin, mutta mikäli emme ole tietoisia niistä, ne saattavat ohjata päätöksentekoa ei-rationaaliseen suuntaan (Bazerman & Moore 2012, 57).

Ketjuliiketoiminta perustuu yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan toimivista kaupoista tai myymälöistä ja sitä ohjaavasta ketjuyksiköstä. Ketjuliiketoimintamallin ydin on koko toimintaketjun kattava tiedonhallinta. Olennaisia ovat myös automaattinen tilausjärjes-

telmä sekä keskitetty ostotoiminta, joilla pyritään varmistamaan kustannustehokkuus. Keskitetty asiakkuuksien hallinta mahdollistaa ketjubrändin rakentamisen. (Kautto & Lindblom 2005, 14 - 15, 44).

Keskeisten käsitteiden lisäksi tässä työssä on hyvä huomioida, että myymälästä saatetaan puhua ikään kuin henkilönä, esimerkiksi seuraavasti: viisi myymälä kertoi haastatteluissa. Tätä ilmaisutapaa käytetään silloin kun käsiteltävä asia ilmenee selvästi myymälässä haastatteluun osallistuneiden yhteisenä näkemyksenä. Tämä on organisaatiossa käytössä oleva yleinen malli, silloin kun puhutaan kaikkien myymälässä työskentelevien henkilöiden yhteisestä mielipiteestä, toimintatavoista tai käyttäytymismallista. Se selkiyttää asioista puhumista silloin kun useampi henkilö myymälästä ilmaisee ajattelevansa tai toimivansa tilanteessa samoin, jolloin ei tarvitse nimetä kaikkia henkilöitä yksitellen.

1.4 Aiemmat tutkimukset

Suoraan tätä opinnäytetyötä vastaavaa aiempaa tutkimusta tai opinnäytetyötä ei löytynyt. Ketjuliiketoimintaan liittyvissä opinnäytetoissa ja väitöskirjoissa keskitytään useimmin kauppiasvetoiseen ketjuliiketoimintaan. Tästä syystä niitä ei voida soveltaa ja verrata täysin tämän opinnäytetyön aiheeseen. Samoja haasteita ja havaintoja on kuitenkin luettavissa kauppiasvetoisessa johtamisessa kuin tässä työssä tarkastellun päällikkövetoisen ketjutoiminnan ohjaamisessa. Haasteita syntyy, kun yksi taho ohjeistaa, jos vastaanottava taho ei sisäistä, miksi heidän pitäisi toimia ohjeistuksen mukaan.

Lasse Mitronen (2002, 350 - 351) kirjoittaa tapaustutkimuksena tehdystä väitöskirjassaan kaupan verkosto-organisaation liittyen, että liian jäykät organisaation ohjaamismallit eivät toimineet muuttuvassa tilanteessa, kuten olivat toimineet markkinoiden pysyessä vakaina. Ongelmia syntyi, kun yksiköt, joiden tulisi toimia muutostilanteessa ketjuohjauksen suunnitelmien mukaan, kokevat ohjeet käskyttämisenä ja pakkona ja syntyy reaktio, että minuahan ei määrällä vaan minä määrään. Toiminta ei tällöin enää vie eteenpäin vaan kilpistyy vastarintaan. Mitronen (2002, 350 - 351) toteaa ratkaisuna vastarinnan syntymisen estämiselle olevan hyvän johtosuhteen luomisen, mitä ei kuitenkaan tapahdu helposti. Intressi- ja ohjausongelmat tulee kyetä ratkaisemaan ajoissa, jottei niistä ei pääse syntymään arvovaltakiistoja. Olennaista on, että kaikilta tulisi löytyä halu ja kyky toimia sovittujen mallien mukaan ja pakkokeinojen sijaan autetaan toista osapuolta sisäistämään asia ja motivoitumaan yhteiseen tekemiseen sitä kautta. (Mitronen 2002, 285, 350 - 351).

Hankintaan liittyvää muutosjohtamista opinnäytetyössään selvittänyt Marja-Leena Oksanen (2011, 142) kirjoittaa työnsä yhteenvedossa, että onnistuneen prosessimuutoksen läpivien-

nissä pitää kyetä tunnustamaan toisinaan kipeätkin tosiasiat, sillä tavoin voidaan välttyä monilta ongelmilta. Tämä tarkoittaa monesti juuri Mitrosen mainitsemia intressi- ja ohjausongelmia. Oksanen korostaa esimiesten roolia muutoksessa ja hänen case-tapauksessaan Oksanen korostaa suuren roolin olleen itseasiassa yhdellä henkilöllä, joka kykeni johtamaan muutosta innostuneesti ja positiivisella otteella. Hänen mukaansa: ”tulevaisuudessa johtamisen suurin haaste on opetella tulkitsemaan ihmisten käytöstä ja johtaa sitä”.

Tässä opinnäytetyössä tullaan haastattelujen avulla tarkastelemaan myymälöiden esimiesten sekä heidän alaistensa eli henkilöiden joiden työhön muutos eniten vaikutti, toimintaa ja asenteita muutoksen suhteen.

2 Kirjallisuuskatsaus

Tässä luvussa käydään läpi kirjallisuuden ja artikkeleiden pohjalta haastatteluiden analyysistä nousseita aiheita. Otsikoinnin on tarkoitus selkiyttää eri osa-alueita, mutta moni aiheista kytkeytyy toisiinsa. Esimerkiksi käyttäytymistaloustieteeseen liittyviin harhoihin viitataan useamman otsikon alla kuin pelkästään nimetyn otsikoinnin alla.

2.1 Käyttäytymistaloustiede

Tässä luvussa käydään läpi käyttäytymistaloustieteen esiin tuomia ajatusharjoja ja vääristymiä, joilla on yhteys case-tapauksen haastatteluihin. Luvussa 4 osoitetaan tässä esiteltyjen harhojen ja haastatteluvastausten yhteys.

2.1.1 Ihmisen ajattelun rationaalisuus

Bazerman ja Moore (2012, 2 - 3) esittelevät kirjassaan alla olevan kuusiportaisen rationaalisen päätöksenteon mallin, jonka mukaan esimerkiksi taloustieteessä, päätöksenteon oletetaan toteutuvan.

1. ongelman määrittely,
2. päätöksenteon kannalta oleellisten kriteerien määrittely,
3. valittujen kriteerien arviointi,
4. erilaisten toimintamallien hahmottaminen,
5. arviointi miten eri vaihtoehdot täyttävät kunkin kriteerin,
6. optimaalisimman vaihtoehdon toteuttaminen.

Bazermanin ja Mooren (2012, 2 - 3) mukaan päätöksentekomme noudattaa näitä askeleita kuitenkin melko harvoin. Astumme harhapoluille heti, kun oletamme kykenevämmme määrittelemään ongelman täydellisesti tai tunnistavamme kaikki mahdolliset kriteerit ja toimintavaihtoehdot, saati sitten kun oletamme, että päädymme varmasti valitsemaan useista vaihtoehdoista sen oikeasti meille eniten arvoa tuottavan ratkaisun. (Bazerman & Moore 2012, 2 - 3).

Ihmisen toimintaa ja ajattelua on pidetty järkeen perustuvana, kuten edellä mainittu rationaalisen päätöksenteon -malli osoittaa. Mutta kuten taloustieteen Nobelin 2017 saanut käyttäytymistaloustieteilijä Richard Thaler ja aiemmin Nobel-palkittu Daniel Kahneman sekä edesmennyt Amos Tversky osoittivat useilla tutkimuksillaan, näin ei ole (Santaharju 2017; Gjerstad 2015, 76). Psykologit ovat 1960-luvulta lähtien alkaneet tutkia ihmisen päätöksentekoa teollisesti ja sen myötä havainneet ajattelumme olevan altis virheille ja että nämä harhat ovat varsin hyvin ennustettavissa ja osin siksi myös korjattavissa (Dobelli 2012, 224 - 225).

Kahneman (2013) jakaa kirjassaan *Thinking fast and slow* ihmisen ajattelun kahteen eri tavoin toimivaan puoleen, joista toinen vaikuttaa päätöksentekoomme tiedostamattamme, myös silloin kun luulemme tekevämme rationaalisia päätöksiä. Kahneman (2013, 20) käyttää kaksijakoisesta ajattelusta Keith Stanovichin ja Richard Westin antamaa nimitystä systeemi 1 ja systeemi 2. Systeemi 1 ajattelu on se mitä usein kutsumme intuitioksi. Se toimii automaattisesti, nopeasti, vaivattomasti ja ilman tahdonalaista kontrollia. Systeemi 1:sen tehtävä on erilaisten heuristiikkojen avulla nopeuttaa ajatteluamme nykyisessä ärsykeitä täynnä olevassa maailmassa. Dobelli (2012, 226) ennustaakin ajatusvirheiden määrän kasvavan edelleen sitä mukaa kun maailmamme muuttuu vieläkin monimutkaisemmaksi. Systeemi 2 tulee käyttöön, kun systeemi 1 toteaa päätöksen vaativan pohdintaa eli kognitiivista ponnistelua. Systeemi 2 ajattelu on hidasta, tietoista ja työlästä, se vaatii keskittymistä ja siihen liittyy usein valintojen tekoa. (Bazerman & Moore 2012, 3 - 4; Kahneman 20 - 21, 41, 65).

2.1.2 Ajattelumme kahtiajakautuneisuuden vaikutus päätöksentekoomme

Käytännön esimerkkinä systeemi 1:sen aiheuttamasta ajattelumme virheistä käytetään usein Christopher Chabrisin ja Daniel Simonsin koetta, joka on tehty useille tuhansille katsojille. Katsojille näytetään video ja annetaan tehtäväksi laskea kuinka monta kertaa valkoisiin paitoihin pukeutunut joukkue koskee palloon, musta joukkue tulee jättää huomioimatta. Puolivälissä videota ruutuun ilmestyy gorillapukuun pukeutunut ihminen, joka on näkyvissä noin 9 sekunnin ajan. Noin puolet kokeeseen osallistuvista ei huomaa kokeen aikana ruudussa näkyvää gorillaa ja osalla on vaikeuksia jälkikäteen uskoa sen todella näkyneen videolla. Tämä johtuu keskittymisestä laskutehtävään, sekä erityisesti ohjeistuksesta jättää toinen joukkue huomioimatta. Ilman ohjeistusta videota katsova huomaisi varmasti gorillan. Tämä koe osoittaa kaksi merkittävää mielemme piirrettä. Saatamme olla täysin sokeita asioille jotka ovat itsestään

selviä ja täysin näkyviä, toinen merkittävä seikka on se, että olemme täysin tietämättömiä tästä sokeudesta. (Kahneman 2013, 23 - 24). Bazerman ja Moore (2012, 65 - 66) kutsuvat videon osoittamaa harhaa tahattomaksi sokeudeksi. Ihminen näkee vain sen mihin kulloinkin keskittyy, vaikka muut seikat olisivat selvästi havaittavissa. Mieleemme pystyy keskittymään tiettyyn asiaan niin, että se jättää huomioimatta selvän näköaistin havaitseman asian, eli esimerkiksi pelauksessa pelaajien keskelle ilmestyvän gorillan. (Bazerman & Moore 2012, 65 - 66).

Johtamisessa tulisi tunnistaa tilanteet, joissa tulisi välttää intuitiivista päätöksentekoa, sillä systeemi 1 pohjautuva päätöksenteko voi johtaa varsin virheellisiin päätöksiin, jos emme kykene huomaamaan oleellisia asioita kuten Chabrisin ja Simonsin osoittama koe osoittaa. Tehdäksemme loogisempia päätöksiä joissa käytetään rationaalisen päätöksenteon mallia meidän tulisi olla tietoisia ajatusvirheistämme. Erityisesti kiireisinä ja stressaantuneena, samoin kuin väsyneenä käytämme usein päätöksentekoon enemmän systeemi 1:stä. Kiire ja stressi vaikuttavat myös käyttäytymiseemme, kun sitä kontrolloivan systeemi 2:sen ote heikkenee, silloin saatamme muun muassa puhua tai käyttäytyä muita loukkaavasti. (Bazerman & Moore 2012, 3 - 4; Kahneman 20 - 21, 41)

Monet ajatteluharhat syntyvät taipumuksestamme tiedonhankinnan helppouden suosimiseen, englanniksi cognitive ease. Kognitiivinen helppous saa asian tuntumaan tutulta, todelta, hyvältä ja vaivattomalta. Helppouden tunteen synnyttävät toistuva kokemus, esimerkiksi aiemmin jossain yhteydessä nähty nimi tuntuu tutulta ja aiheuttaa tunnistusreaktion, kun se nähdään muussa yhteydessä. Tunne syntyy siitä, että erotat aiemmin nähdyn sanan muiden joukosta helpoimmin. Tästä ajatteluharhasta johtuu, että asian toistaminen useaan kertaan saa sen tuntumaan todelta. Asian todenperäisyyttä ja tuttuutta on haastavaa erottaa toisistaan. (Kahneman 2013, 62)

Käytämme heuristiikkoja nopeuttaaksemme päätöksentekoamme, mutta myös helpottaaksemme monimutkaista tiedonhakua (Bazerman & Moore 2012, 60). Bazerman ja Chugh (2014) toteavat, että ihmiset epäonnistuvat säännönmukaisesti havaitsemaan saatavilla ja näkyvillä olevaa tietoa, kun samaan aikaan näkevät jotakin muuta yhtä helposti saatavilla olevaa. Tämän seurauksena osa oleellisesta tiedosta jää hyödyntämättä päätöksenteossa. Bazerman ja Chugh (2014) kutsuvat ilmiötä rajoittuneeksi tietoisuudeksi. Bounded awareness -ilmiö pitää sisällään useita erilaisia psykologisia prosesseja joiden kaikkien lopputulemana on sama virheellinen toiminta.

Ihmisen aivot eivät kykene huomioimaan abstrakteja ja mutkikkaita asioita yhtä helposti kuin ihmisiin liittyviä äänekkäitä ja järkyttäviä asioita. Tästä syystä uutisista jää usein mieleen vain järkyttävimmät ihmisiä koskettavat asiat. (Gjerstad 2015, 50)

Tiedon kirous -harha (curse of knowledge) selittää taipumusta jättää huomioimatta tieto, joka meillä on, mutta toisilla ei ole, kun ennustamme toisen käytöstä. Voi olla yllättävän vaikeata pohtia ongelmaa, asiaa vähemmän aiheesta tietävän henkilön, esimerkiksi asiakkaan, näkökulmasta. Esimerkiksi tuotesuunnittelijan taipumus yliarvioida keskiverto henkilön kykyä käyttää hi-tech laitteita tai opettajan vaikeus suhteuttaa opetus opiskelijoiden tiedon tasolle. (Bazerman & Moore 2012, 53 - 57).

Ihmisellä on taipumus tyytyväisenä ja turvallisessa tilanteessa antaa ajattelussaan valtaa systeemi 1 ajattelulle eli intuitiolle, tällöin ihminen on myös luovimmillaan, kun systeemi 2 ei rajoita ajattelua. Systeemi 2 eli analyyttinen ajattelu käynnistyy useimmiten silloin, kun ihminen joutuu ponnistelemaan käsittelemänsä asian kanssa. Myös mieliala vaikuttaa tiedonhankintaamme. Piirre pohjautuu ihmisen varhaisvaiheisiin, jolloin selviytymisen kannalta oli tärkeää huonossa tilanteessa kyetä ajattelemaan analyyttisesti, kun taas hyvässä tilanteessa ja hyvällä tuulella oltaessa ei tarvinnut olla koko ajan valppaana eli voitiin rentoutua ja antaa sijaa intuitiolle. (Kahneman 2013, 59)

Affekti- eli tunneheuristiikasta puhutaan silloin kun tunteet vaikuttavat ajatteluumme ja päätöksiimme. Tunteet, sympatiat ja myös antipatiat vaikuttavat siihen mitä ajattelemme asioista. Esimerkiksi jos epäilemme jotakin teknologiaa, arvioimme sen hyödyt pienemmäksi ja riskit suuremmaksi. Tämä vaikuttaa myös siten, että jos henkilölle esitellään asian hyviä ja huonoja puolia ja hän suhtautuu asiaan jo positiivisesti, hän automaattisesti poimii viestistä positiivisuutta vahvistavat seikat, kun taas negatiiviset seikat jäävät pienemmälle huomiolle. Myös asioiden esitysjärjestyksellä on merkitystä, positiivinen aloitus vahvistaa asian positiivisuutta. (Gjerstad 2015, 67 - 68).

Liiallisen itseluottamuksen harha saa meidät luottamaan itseemme ja osaamiseemme. Ihmisellä on taipumus korostaa omaa ylivertaisuuttaan. Yliarvioimme kykyjämme, suorituksiimme sekä kontrollin tasoamme. Yhdistyessään liiallinen itseluottamus ja oman ylivertaisuuden korostaminen voivat luoda varsin vääristyneen kuvan kyvyistämme ja onnistumiseen vaikuttavista seikoista. Liiallinen itseluottamus ja ylivertaisuus saavat meidät uskomaan selviävämme tehtävästä paremmin kuin muut ja uskomme hoitavamme asiat nopeammin kuin oikeasti kykenemme. Yliarviointi saa ihmiset ajattelemaan, että olemme parempia, älykkäämpiä, nopeimpia ja kyvykkäämpiä kuin todellisuudessa olemme. Tämän seurauksena yliarvioimme kuinka paljon pystymme suorittamaan rajoitetussa ajassa, tai uskomme meillä olevan enemmän vaikutusvaltaa kuin todellisuudessa on. Ylisijoittelulla sijoitamme itsemme ylemmäs kuin muut tietyissä olosuhteissa. Kilpailutilanteissa ja väittelyissä uskomme olevan parempia kuin muut. Vaikeissa tehtävissä ihmisen yliarvioivat todelliset suorituskykynsä, mutta uskovat myös olevansa huonompia kuin muut. Helpoimmissa tehtävissä tilanne taas on

päinvastainen. Ihmiset aliarvioivat todellisen suorituskyvyn, mutta uskovat olevan parempia kuin muut. (Bazerman & Moore 2012, 15; Gjerstad 2015 176 - 178, 227; Moore & Healy 2007).

Myös organisaatioilla voi ilmetä samoja harhoja kuin yksilöillä. Esimerkkinä ylikuottamukseksi kutsuttu harha, joka voi yksilöillä ilmetä hyvin vahvana uskomuksena siihen, että oma näkökanta on juuri se oikea ja sitä saatetaan puolustaa jopa epäasiallisesti, yrityksillä esimerkiksi voidaan mainita pankkien ylikuottamus arvionsa kiinnelainojen riskeistä. Sorrumme usein myös minää tukevaan arviointiharhaan joka tarkoittaa, että uskomme menestyksen omaksi ansioksemme, mutta epäonnistumisen uskomme johtuvan ulkoisista tekijöistä. Samaan harhaan kuuluu myös, että arvioimme itseämme eri tavoin kuin muita ihmisiä. Eli muiden menestyessä koemme sen johtuvan useammin ulkoisista tekijöistä kuin omalla kohdallamme. Käytätymistaloustieteen antama kuva ihmisestä esimerkiksi edellä mainittuihin harhoihin peilaten, saattaa tuntua lohduttomalta, mutta tarkoitus on pyrkiä ymmärtämään sitä mikä ohjaa käytöstämme, jotta voisimme mahdollisesti ohjata itseämme ja yhteiskuntaa tietoisemmin päätöksentekoon joka perustuisi enemmän harkintaan ja tietoon kuin tiedostamattomien harhojen ja vääristymien johtamaan ajatteluun. (Gjerstad 2015 176 - 178, 227)

Yksilöiden on suhteellisen helppo tunnistaa ajatusvääristymiä toisten henkilöiden päätöksissä, mutta vaikeata havaita niitä omassa päätelmissä. Sokean pisteen -harha syntyy, kun yksilö uskoo hahmottavansa itse maailmaa ja reagoivansa objektiivisesti, jolloin toisen henkilön eroavat ajatukset ja mielipiteet tulkitaan ajatusvirheiksi. Taipumus tulkita asioita itselleen edullisella tavalla, vaikuttaa myös sokeuteen havaita omia ajatusvääristymiä. Älykkyyden, kognitiivisen oppineisuuden tasolla, kognitiivisilla kyvyillä tai ajattelukyvyllä ei ole vaikutusta omien ajatusvääristymien havaitsemiseen, vaikka olisi tietoinen sokean pisteen -vääristymästä. (Meserve, Stanovich & West 2012.)

Vahvistusheuristiikan (confirmation heuristics) mukaan ihmismielelle on tyypillistä etsiä tietoa, joka vahvistaa hänen odotuksia ja hypoteeseja, vaikka vastakkainen tieto ja todisteet olisivat päätöksenteon kannalta hyödyllisempiä. Vahvistusharha syntyy, kun omaksumme tiedon, joka on samansuuntainen omien ajatustemme kanssa ja kyseenalaistamme tietojemme kanssa ristiriidassa olevan informaation. Tämä liittyy tapaamme etsiä tietoa muistista; mitä enemmän pohdimme ongelmaa tai hypoteesia, sitä enemmän mielemme tuottaa aiheeseen liittyvää informaatiota. Kognitiivisten rajoitteiden vuoksi muistimme etsii tietoa valikoidusti ensin sieltä mistä on todennäköisintä löytää hyödyllistä tietoa. Tästä seuraa mieleenpalautusharha ja virhe etsiä valikoivasti tietoa, jotta päästäisiin haluttuun lopputulokseen. Päätöstilanteissa kyseisen harhan voi ehkäistä tai ainakin heikentää sitä etsimällä tietoisesti myös olettamamme vastaan olevaa informaatiota. Näin vältetään luontainen taipumuksemme luottaa asioihin, jotka vahvistavat odotuksiamme. (Bazerman & Moore 2012, 46 - 49.)

2.1.3 Päätöksenteon ilmiöiden hyödyntäminen ja haittojen ehkäisy

Päätöksenteon ilmiöitä hyödyntämällä voidaan myös ohjata ihmisiä toimimaan optimaalisesti kunhan ne vain tunnetaan ja niitä hyödynnetään vastuullisesti.

Muutostilanteessa ihmiset pitäisi saada toimimaan uudella itselleen ja yritykselle kannattavalla tavalla, mutta pakottaminen harvoin toimii. Päätöksenteon ilmiöiden käytöstä johtamisen välineenä on toistaiseksi melko vähän esimerkkejä. Moni johtaja hyödyntää johtamisessa, todennäköisesti tiedostamattaan samoja keinoja kuin heuristiikkojen ja ajatusvirheiden korjaamiseen suositellaan. Muun muassa Matti Alahuhdan Johtajuus -kirjasta voidaan todeta hänellä ja Googlella olevan johtamisessaan käytössä sama toimintamalli, jolla pyritään estämään yhden yksilön ajatusharhojen vaikutus päätöksen tekoon. Päätöksentekoon osallistuu mahdollisimman erilaiset taustat omaava ryhmä ihmisiä, jolloin yhden ihmisen heuristiikat ja ajatusharhat eivät ohjaa päätöksentekoa. (Bergman, Joutsenjärvi, Katavisto & Löfman 2016, 44; Gjerstad 2015, 43).

Bazermanin ja Mooren (2012, 70 -71) mukaan ryhmillä on enemmän tietoa kuin yksilöillä, joten ryhmien käyttö on päätöksenteossa järkevää. Gjerstad (2015, 154) kommentoi, että ryhmä voi olla älykkäämpi kuin sen älykkäin jäsen. Ryhmissä saattaa olla haasteena löytää varsinaisesti uutta tietoa, sillä ryhmällä on taipumusta päätyä käsittelemään kaikilla jo olemassa olevaa tietoa. Haasteena on saada yksilöt kertomaan jotain sellaista tietoa, jota ei muilla ryhmän jäsenillä vielä ole. (Bazerman & Moore 2012, 70 -71; Gjerstad 2015, 154). Riittävän suuren ryhmän mielipiteiden tarkastelu yhdessä antaa hyvän keskiarvon tuloksesta, sillä se karsii yksilön vinoutumien ja harhojen vaikutukset. Tätä voidaan soveltaa työelämässä pyytämällä osallistujilta mielipiteet kirjallisena ennen asian käsittelyä kokouksessa. Näin saadaan kaikkien ajatukset tuotua esille, eikä vain äänekkäimpien tai ensimmäisenä esiin nousseet asiat. Gjerstad (2015, 154 - 155) kuvaa kirjassaan myös Gary Kleinin harjoitteen, joka on tarkoitus tehdä ennen lopullista päätöksentekoa. Premortem-harjoituksessa osallistujat kuvittelevat ja kirjoittavat itsenäisesti muutamassa minuutissa katastrofaalisen tilanteen johon tehty päätös tai ratkaisu on vuoden kuluttua johtanut. Tehtävän tarkoituksena on ryhmäajattelun estämisen lisäksi mahdollistaa epäily, jotta ryhmä välttyy liialliselta itsevarmuudelta. Samalla se myös mahdollistaa uhkien pohtimisen hyökkäämättä varsinaisesti ketään yksilöä kohtaan, kun tilanteet ovat kuvitteellisia. (Gjerstad 2015, 154 - 155)

Britanniassa perustettiin 2010 Behavioral Insights Team, jonka tarkoituksena on valaista käytäytymistaloustiedettä erityisesti yhteiskunnallisen toiminnan ohjaamisessa (Service ym. 2015, 3). Ryhmän tavoitteena on ohjata ihmisten toimintaa heille ja valtiolle hyödylliseen suuntaan. Valtio voi tuki ohjata ihmisten toimintaa myös perinteisin keinoin, kuten laeilla ja

säännöksillä tai verotuksella. Esimerkkinä Suomen korkea alkoholiverotus. Nämä vanhat keinot eivät kuitenkaan toimi silloin kun halutaan ihmisen muuttavan elintapojaan tai olemassa olevia käyttäytymismallejaan. Niihin voidaan vaikuttaa vain ymmärtämällä sitä mikä vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Jos halutaan ohjata kroonisesti sairaita, esimerkiksi diabeetikkoja, oikeiden elintapojen suuntaan, ei sitä voida tehdä pakottamalla, vaan löytämällä keinot joilla saadaan suostuteltua ihminen muuttamaan ruokavaliotaan tai lisäämään liikuntaa. (Dolan, Hallsworth, Halpern, King & Vlaev 2015.)

Pakottamisen sijaan ihmisen käyttäytymistä voidaan ohjata tiettyyn suuntaan Thalerin ja Sunsteinin (2009, 3) tuuppaukseksi kutsumalla tavalla. Tuuppaus voi olla hyvinkin pieni muutos ja tuntua merkityksettömältä. Oleellista on, että kohteen valinnan vapauden tulee säilyä. Tuuppaus ei saa sulkea pois mitään vaihtoehtoa, sen tulee perustua vapaaehtoisuuteen ja olla helpposti ja edullisesti toteutettavissa.

Esimerkkinä tuuppauksesta Ly, Mazar, Zhao ja Soman (2013, 5) kertovat kahdesta ravintolasta, jotka haluavat ohjata opiskelijoita terveellisempien ruokailutottumusten pariin. Toinen ravintoloista suunnittelee epäterveelliselle ruoalle hinnankorotusta tai myynnin lopettamista, eli taloudellista sanktiota tai totaalista kieltoa. Toinen taas päättää käyttää tuuppausta eli muokata valintaympäristöä siten, että se suosii terveellisempää vaihtoehtoa. Terveelliset ruoat asetetaan helposti saataville ja näkyville. Epäterveelliset ruoat taas siten, ettei niitä havaitse ensimmäisenä ja niin, että niitä on jopa hankala ottaa. Lyn ym. (2013, 5) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että tällaiset muutokset ympäristössä vaikuttavat ihmisten valintoihin paremmin kuin sanktiot tai kiellot. Tarkoitus on esittää ihmisille vaihtoehdot siten, että ne helpottavat päätöksentekoa ja kannustavat henkilön kannalta optimaaliseen valintaan. (Beshears & Gino 2015).

Tuuppaamista on kritisoitu siitä että se on ihmisen päätöksenteon manipulointia. Hansen ja Jespersen (2013) tarkastelevat artikkelissaan tätä väitettä, johon Thaler ja Sunstein eivät ole heidän mielestään vastanneet riittävän perusteellisesti. Hansen ja Jespersen (2013) tarjoavat avuksi tuuppauksen vastuulliseen käyttöön neliosaisen mallin, jossa he avaavat erilaisten tuuppauksien eettisyyttä. He jakavat tuuppaukset näkyviin ja näkymättömiin tuuppauksiin. Ja luokittelevat nämä sen perusteella onko tuuppaus tunnistettavissa ja vaikuttaako se psykologisin keinoin vai automaattiseen käytökseen. Heidän näkemyksensä mukaan osa tuuppauksista on suoranaista manipulaatiota, mutta eivät kaikki.

Britannian Behavior Insights Team on kehittänyt tutkittuun tietoon perustuvan yksinkertaisen ja helposti muistettavan kehyksen ihmisen käyttäytymismallien pohdintaan. Aluksi kehitettiin niin kutsuttu MINDSPACE-malli. Behavioral Insights Teamille MINDSPACE oli alkuun tärkeä työkalu, mutta käytössä ja tutkimuksissa tuli ilmi, että sen avulla oli vaikea saada kiinni tietyistä

oleellisista seikoista. Lisäksi se osoittautui liian monimutkaiseksi ihmisten hahmottaa nopeasti. Tästä tarpeesta syntyi 2012 lyhyempi ja yksinkertaisempi muistisääntö: EAST-malli. EAST täydentää MINDSPACE-mallia keskittymällä enemmän käytäntöön. EAST-malli tarjoaa neljä yksinkertaista tapaa soveltaa päätöksenteon ilmiöitä muutoksen aikaansaamisessa. EAST-mallin nimi muodostuu näistä neljästä keinosta: Easy (helppous), Attractive (houkuttelevuus), Social (sosiaalisuus) ja Timely (hyvä ajoitus). (Gjerstad 2015, 27 - 28; Service 2015, 3) Pelkällä mallilla ei tietenkään voi avata kaikkea mikä liittyy käyttäytymistaloustieteeseen, mutta se tarjoaa helpon sisäänpääsyn käyttäytymistaloustieteen maailmaan ja toivottavasti johtaa edes jonkinlaiseen tulokseen kansalaisille helpompien menettelytapojen luomisessa. (Service 2015, 3, 8)

EAST-mallin neljä periaatetta ovat lyhyesti esitettynä seuraavanlaiset:

Helppous: Ihmisillä on taipumus toimia valmiiksi asetetun mallin mukaan, joten toivotusta toiminnasta kannattaa tehdä oletusasetus. Helpota aloittamiskynnystä pienentämällä aloittamiseen tarvittavaa ponnistusta. Esimerkiksi tehtävä on jo osin aloitettu. Pilko monimutkainen tavoite mahdollisimman yksinkertaisiin osiin.

Houkuttelevuus: Kiinnitä huomio visuaalisin keinoin kuvilla ja väreillä tai personoi viesti, sillä meillä on taipumus toimia todennäköisemmin, kun huomiomme kiinnittyy asiaan. Efekti voidaan maksimoida myös palkitsemalla tai sanktiomailla toiminta tai tekemättä jättäminen.

Sosiaalisuus: Ihminen ottaa usein mallia toisista, joten osoittamalla, että suurin osa ihmisistä on toiminut toivotulla tavalla voi olla positiivinen vaikutus. Tämä toimii myös kielteisesti eli kannattaa välttää korostamasta kuinka suuri joukko on toiminut ei-toivotulla tavalla.

Ajoitus: yritä löytää paras hetki asian viestimiselle, ajoituksella on suuri merkitys. Korosta menettämisen riskiä ja hyötyjen välittömyyttä. Ihminen reagoi herkemmin heti saatuaan hyötyä tai menettämiseen, kuin pitkän ajan päässä syntyviin. Osoita ihmisille valmis testattu toimintamalli. Aie toimia ei aina johda toteutukseen, osoittamalla toiminnalle valmis testattu toimintamalli, voidaan kaventaa aikeen ja toteutuksen etäisyyttä. (Service 2015, 4 - 6)

EAST-mallin käytäntöjen toteuttaminen vaatii myös hyvää tuntemusta käsillä olevasta asiasta ja ongelmasta. Behavioral Insights Team on kehittänyt käytännön prosessin hahmottamiseen metodin, joka lähtee liikkeelle halutun lopputuloksen määrittelystä, eli on hahmotettava mitä käyttäytymistä halutaan muuttaa ja miten sen muutosta voidaan seurata ja mitata. Samalla on arvioitava, että tavoiteltu muutos on tasapainossa se toteuttamiseen käytettyihin ponnisteluihin. Muutoksen suunnittelijan on hahmotettava miltä asia näyttää niiden ihmisten näkökulmasta joiden käyttäytymistä pyritään muuttamaan. Interventio suunnitellaan EASTin avulla

heidän näkökulmastaan. Jotta intervention vaikutus voidaan todeta, tulee se testata kahdella ryhmällä. Toinen ryhmistä on kontrolliryhmä, jonka avulla voidaan havaita mitä olisi tapahtunut ilman interventiota. (Service 2015, 7)

2.2 Muutosjohtaminen

Tässä luvussa käsitellään muutosta usealta kannalta. Pääosin luku pohjautuu muutosjohtamisen teoriaan, mutta siihen on myös yhdistelty käyttäytymistaloustieteen ilmiöitä, silloin kun selkeästi havaitaan niiden liittyvän toisiinsa.

2.2.1 Muutoksen käynnistymisen edellytykset

Tänä päivänä vaaditaan jatkuvaa muutosvalmiutta niin yksilöiltä kuin yrityksiltä. Monet vanhat menettelytavat eivät toimi nykyisessä muuttuvassa maailmassa, jossa teknologian ja talouselämän muutokset ovat nopeita. (Sarala & Sarala 2010, 14). Saralan ja Saralan (2010, 27) mukaan yhteiskunnan ja työelämän muutostekijöitä ovat kilpailun ja markkinoinnin globalisointuminen, kilpailurajoitusten poistuminen, asiakkaiden vaatimusten ja arvojen muutos sekä uuden teknologian käyttöönotto. Myös Kotter (2009, 9) puhuu samoista asioista ja lisää listaan yritysten sulautumisen toisiinsa, sekä maiden nopeasti muuttuvat poliittiset tilanteet joiden vaikutusta talouteen on mahdotonta ennakoida. Myös ihminen itse muuttuu jatkuvasti, elämänsä eri vaiheissa ajattelu- ja toimintatavat eroavat hyvinkin paljon toisistaan (Luukkala 2011, 176). Kotterin (2009, 9) mukaan muutosta on ollut aina, mutta nyt sen suunta on kiihtyvä. Edellä mainittujen ulkoisten tekijöiden lisäksi muutostarpeen voi synnyttää myös yrityksen sisältä tuleva paine. Ulkoinen paine syntyy asiakkaiden, kilpailijoiden, teknologian tai yhteiskunnan synnyttämänä, kun taas sisäinen paine syntyy yrityksen oman strategian, tuotteiden, henkilöstön tai johdon muutostarpeista. (Luukkala 2011, 177 - 178).

Kotter (2009) kirjoittaa kuinka muutostarpeen olemassa olosta huolimatta muutos ei voi käynnistyä ja toteutua, jos organisaation jokaisella tasolla ei ymmärretä muutostarvetta. Kotterin (2009, 6) mukaan todellisen muutostahdon syntyyn tarvitaan tunne muutoksen välttämättömyydestä. Organisaatiossa tulee riittävän monen ymmärtää kaikilla eri organisaation tasoilla, että ilman muutosta tulevaisuus ei näytä hyvältä, vasta silloin muutos voi todella käynnistyä. (Kotter 2009, 6, 11 - 13, 18). Kahnemanin (2013, 69) mukaan uhan kokeminen herättää systeemi 2 ajattelun eli ajattelumme analyyttisen puolen. Kun muutostilanteessa saadaan ihminen näkemään nykytilanne uhkana, rationaalinen ajattelu herää ja hän käsittelee muutostilannetta analyyttisesti eikä tunteiden, eli systeemi 1 ohjaamana (Kahneman 2013, 69). Pohjanheimo (2012, 167) kuitenkin muistuttaa, että pelkän uhkaavan tiedon jakaminen ei riitä muutoksessa, jos ei samalla informoida miten sen kanssa tulee toimia. Ihminen tarvitsee selvät toimenpiteet, jonka avulla uhkasta selvittää, jotta hän alkaa toimia. Ilman tietoa siitä

miten tulisi toimia ihminen unohtaa uhkaavan tiedon tai selittää sen pois. Sama käyttäytymismalli pätee myös mahdollisuuksiin. Motivaatiota ja toimintaa ei synny, jollei ole selvää mitä kautta tavoite voidaan saavuttaa. (Pohjanheimo 2012, 167).

Pohjanheimo (2012, 166 - 167) perustelee muutostahdon syntymisen perusteita Leon Festingerin kognitiivisen dissonanssiteorian kautta. Teorian mukaan pyrimme käsityksissämme välttämään asenteissamme dissonanssia eli ristiriitaisuutta. Tämä tarkoittaa muutosjohtamisessa sitä, että asenteiden tasapainon järkyttämällä voidaan aloittaa jotain uutta, eli käynnistää muutos. Kukaan ei halua toimia yrityksen menestykseen haitallisesti vaikuttavalla tavalla, mutta niin kauan kuin vanhat toimintatavat koetaan toimivina, ei niitä haluta muuttaa. Muutoksen motivoimiseksi tulee osoittaa, että nykyinen toimintamalli on vanhanaikainen. Ilman uudistusta kilpailijat menestyvät paremmin, jolloin toimeentulomme on uhattuna. Uhkakuvien ja uusien mahdollisuuksien esiintuomisella tuotetaan uudenlaista ajattelua josta syntyy dissonanssi. Pohjanheimo (2012, 165 - 167) kertoo esimerkin, jossa henkilön asenne amerikkalaisessa autotehtaassa toteutettua tiimityötä kohtaan on negatiivinen. Hän kokee, ettei se sovi suomalaiseen työyhteisöön tai autoalalla toteutettua ei voi soveltaa hänen toimialaansa. Kun käytäntö osoittaa tiimityön kuitenkin toimivaksi malliksi, entinen vastustaja muuttaa asennettaan kutsumalla mallia asiantuntijatiimityöksi. Tällä tavoin hän voi edelleen pitäytyä aiemmassa käsityksessään siitä, että kyseinen malli ei sellaisenaan sovi hänen toimialalleen, ja kuitenkin samalla perustella myönteisen suhtautumisensa sen toteutuksesta omalla alallaan. Tämä on tyypillinen käyttäytymistaloustieteen kuvaama ajatusvääristymä, jossa ihminen muuttaa asioista käsitystään jälkikäteen lopputuloksen mukaan silloin kun odotukset ja lopputulos eivät olekaan sopusoinnussa. Esimerkiksi työpaikkaa hakiessa valitsematta jäänyt voi todeta asioiden todellisen seikan eli toisen hakijan olleen pätevämpi tai voi selitellä itselleen, lievittääkseen dissonanssia, ettei todella halunnutkaan kyseistä työpaikkaa. (Dobelli 2011, 215 - 217).

Muutostahdon syntyä voi Kotterin (2009, 4) mukaan ehkäistä myös omahyväisyys, joka tarkoittaa sitä, ettei nähdä tarvetta toiminnan kehittämiseksi. Nykytilaan ollaan tyytyväisiä aieman menestymisen pohjalta. Ihmisen ollessa tyytyväinen, systeemi 1 ottaa vallan systeemi 2:lta joka tarkoittaa, että ajattelua ohjaavat silloin tunteet ja olemme vähemmän rationaalisia (Kahneman 2013, 69). Menestyneen ja pitkään kasvua tehneen yrityksen katse kääntyy helposti sisäänpäin, jolloin ei pystytä havaitsemaan ulkopuolelta tulevia viestejä muun muassa markkinoiden tai kilpailijoiden muutoksista. (Kotter 2009, 15, 47 - 51.) Bazerman ja Moore (2012, 63 - 66) sekä Beshears ja Gino (2015) kirjoittavat tästä systeemi 1 ajattelun ilmiöstä jonka mukaan ihmiset, jotka toimivat pitkään samoissa tehtävissä, vahvistavat tiedostamattaan sitoutumistaan totuttuun toimintamalliin. Haemme vahvistusta oikeaksi kokemallemme toiminnalle ja tulkitsemme saatavilla olevaa tietoa siten, että se tukee käsitystämme nykyisen toimintamallin pätevyydestä. Samoin toimii muutosvastarintainen henkilö, joka kokee

muutoksen uhkana. Hän herkistyy tiedolle joka vahvistaa hänen käsitystään muutoksen kielteisyydestä (Luukkala 2011, 191). Tämä ihmisen tiedonhankintaan perustuva virhe on Bazermanin ja Mooren (2012, 222 -223) mukaan mahdollista välttää tarkastelemalla asioita monesta eri näkökulmasta. Ongelma on kuitenkin tiedostettava ennen kuin osataan tällaista tarkastelua tehdä eli on tunnettava systeemi 1 ja 2 ajattelu ja sen vaikutusta toimintaamme.

Kotter (2009, 4 - 5) sekä Lewin toteavat molemmat, että omahyväisyys ja tyytyväisyys ovat esteitä muutokselle. Jos ne vallitsevat yrityksessä, on Lewinin (210 - 211) mukaan sulatettava (unfreezing) tilanne aiheuttamalla tietoisesti henkistä sekaannusta. Kotter (2009, 98 - 100) puhuu samasta asiasta, eli jos muutostarvetta ei muuten saada syntymään, voidaan sitä pyrkiä herättämään luomalla kriisi itse. Tämä ratkaisu ei kuitenkaan ole täysin ongelmaton, kriisin on liityttävä selkeästi yrityksen aitoihin ongelmiin ja se on tehtävä näkyväksi. On myös muistettava, että kriisi sinällään ei itsestään johda muutokseen ja väärin toteutettuna henkilöstö saattaa kokea ne manipulointina, jolloin syntyy vihainen vastareaktio ja kriisin synnyttäminen ei toimi vaan kääntyy itseään vastaan. Aina ei myöskään voida ennakoida mihin kriisi johtaa, joten sen käynnistäminen on aina riski. (Kotter 2009, 100 - 105.)

Kun muutostahto on saatu kerran käynnistettyä ja muutos synnytettyä, tullaan nykyisessä nopeasti muuttuvassa maailmassa siihen, että muutosta pitäisi pystyä ylläpitämään jatkuvasti. Muutoksen jatkuva ylläpitäminen on kuitenkin haastavaa, sillä onnistumisten myötä on koko ajan vaarana lipsua takaisin itsetyytyväisyyteen. (Kotter 2009, 129, 135.) Ratkaisuna ongelmaan Kotter toteaa, että muutosvalmius ja -tahto on saatava osaksi organisaatiokulttuuria.

Sarala ja Sarala (2010, 53 - 55) korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, joten oppiva organisaatio voisi tarjota keinon saada muutosvalmius osaksi organisaatiokulttuuria. Saralan ja Saralan (2009, 54 - 55) mukaan oppivassa organisaatiossa henkilöiden välillä tulee olla aktiivinen vuorovaikutus, jotta kyetään tekemään tehokkaasti muutoksia. Lisäksi tulee tarkkailla ulkopuolelta ympäristön muutoksesta tulevia viestejä. Näin luodaan pohjaa uuden etsimiselle ja kokeilulle. Nämä ovat samoja asioita joita Kotterkin (2009, 52) korostaa muutostarpeen havainnoinnissa. Ulkoisen tiedon sisään saamiseksi Kotterin (2009, 52) mukaan on kuunneltava asiakasrajapinnassa työskenteleviä. Etulinjan henkilöstölle on osoitettava, että heidän mielipiteitään arvostetaan. Tämä edellyttää hierarkiatasojen madaltamista, mikä on pyrkimys myös oppivassa organisaatiossa. (Kotter 2009, 52; Sarala & Sarala 2010, 29).

2.2.2 Muutos ja tunteet

Kotterin ja Rathgeberin (2012, 8) Jäävuoremme sulaa -kirjan suomalaisessa esipuheessa Marja-Liisa Manka toteaa muutoksesta, että se uhkaa aina mukavuusalueitamme ja tuo tullessaan epävarmuutta. Tämän vuoksi reagoimme muutokseen aina tunteella. Kirja on pingviinien

maailmaan upotettu muutosjohtamisen tarina, joka kuvaa kuinka haasteellista on saada kaikki ymmärtämään muutoksen tärkeys ja miten muutosta viedään eteenpäin. Manka uskoo kyseisen kirjan puhuttelevan ihmisissä tunteita ja sen vuoksi hän uskoo sen toimivan ja olevan niin suosittu. Kotter ja Rathgeber (2012, 128) toteavat myös itse kyseisessä kirjassa tunteiden muuttumisen voivan johtaa merkittävämpään käytösmuutokseen kuin ajattelutavan muutos, ja siitä syystä muutosta johdettaessa on aina pyrittävä vaikuttamaan myös tunteisiin. Kotter (2009, 33) toistaa tunteisiin liittyvää teemaa myös teoksessaan ”Tärkeys järjestykseen. Nyt.”, kun organisaatiossa syntyy pakottava tarve toimia, sen pohjana ei ole yksin järki ja ajatukset, vaan myös tunteet. Muutostahtoa estävät seikat ovat juuri tunteita, kuten viha, pelko ja tyytymättömyys nykytilaan, mutta myös sitä eteenpäin vievät asiat kuten päättäväisyys toimia ja halu onnistua tässä ja nyt, ja siksi niiden ”voima” ylittää tietoisien ajattelun (Kotter 2009, 34).

Luukkala (2011, 181 - 182) nimeää tyypillisimmiksi muutostunteiksi neljä eri tunnetta. Näistä piilossa olevia ovat pelko ja suru, kun taas näkyviä viha ja ilo. Usein muutostilanteessa näistä tunteista yleisimpiä ja ensimmäisenä tulevia ovat pelko ja viha, etenkin jos muutos koetaan uhkaavana, eikä sitä tuoda esiin mahdollisuutena. Jos taas pystymme keskittymään muutoksessa myönteiseen tavoitteeseen, tunnemme iloa. Tämä tunne auttaa meitä sitoutumaan muutokseen ja toimimaan sen puolesta. Muutokseen liittyy tunteena myös suru. Surua voi tuntea, vaikka suhtautuisi muutoksen positiivisesti, sillä muutokseen liittyy luopuminen vanhasta. Luukkalan (2011, 181 - 182, 192) mukaan pelko syntyy tunteesta, että emme selviä muutoksesta. Kun taas viha tai kiukku on pohjautuvat usein siihen, että uskomme pärjäävämmme muutoksessa, mutta koemme tilanteemme heikentyvän muutoksen johdosta. Muutostunteilla on yleensä tietty etenemisjärjestys, joten havainnoimalla työpaikan muutostiloja voidaan hahmottaa missä vaiheessa muutoksen hyväksymisessä ollaan menossa. Kun ilmenee pelkoa ja vihaa ollaan alkuvaiheessa, suru tulee hyväksymisprosessin puolivälissä ja ilon kun alamme olemaan voiton puolella muutoksen hyväksynnässä. (Luukkala 2011, 181 - 182).

Beenen (2016) mainitsee kaksi syytä joiden vuoksi ihmiset vastustavat yleensä muutosta. Ensimmäinen on ihmisten sisäsyntyinen tarve kontrolloida ympäristöään, jolloin muutoksen mukanaan tuoma epävarmuus johtaa stressiin. Muutostilanteessa nämä ihmisen taipumukset vaikuttavat Beenen (2016) mukaan siten, että työpaikan menettämisen pelko voi motivoida jonkun oppimaan uutta, mutta toisilla taas muutostilanteen aiheuttama stressi voi aktivoida negatiivisia tunteita jotka voivat estää ajattelemasta selkeästi. Tilannetta kutsutaan amygdalan kaappaukseksi, jossa aivojen primitiivireaktioita ohjaava osaa ottaa vallan logiikkaa, päätöksentekoa ja päättelyä hoitavalta osalta. Esimerkkinä aivojen primitiivisen osan kaappauksesta Beenen (2016) mainitsee niin kutsutun tieraiwon (road rage).

Toinen syy muutoksen vastustamiseen on sama mistä Gjerstadinkin (2015, 76) kirjoittaa. Tappiolla on meille suurempi merkitys kuin saman suuruisella voitolla, ilmiötä kutsutaan käyttäytymistaloustieteessä tappion kammoksi. Menettämisen pelko on vahvempi kuin samanarvoisen voiton saavuttaminen. Tappion vaikutus on keskimäärin kaksi kertaa vahvempi kuin voiton. Sadan euron menettäminen tuntuu siis kaksin verroin pahemmalta kuin sadan euron voittaminen hyvältä. Tappion pelon lisäksi ihmisen päätöksentekoa ohjaa voimakkaasti myös katumuksen pelko. Se saa meidät välttelemään epävarmuutta ja riskejä sisältäviä valintoja. Eli tunteemme vaikuttavat lähes aina päätöksentekoomme. Tämä tarkoittaa, että muun muassa edellä mainittujen vääristymien vuoksi on vaikeaa toimia esimerkiksi muutostilanteessa täysin riippumattomasti ja rationaalisesti. (Gjerstad 2015, 76; Beenen 2016).

Beenen (2016) näkemyksen mukaan ihmisen reaktio muutokseen ei ole vain ymmärrettävä, vaan myös täysin luonnollinen ja odotettavissa oleva, kun sitä tarkastelee tappion kammon ja menettämisen pelon kautta. Tältä pohjalta hän arvostelee Kotterin näkemystä siitä, että muutosvastaisista henkilöistä on päästävä organisaatiossa eroon, etteivät he vahingoittaisi muutoksen toteutumista. Avoimesti muutosta vastaustavat henkilöt osoittavat kiinnostuneensa asiasta, jolloin on mahdollista ohjata heidän toimintaansa oikeaan suuntaan. Heillä voi myös toisinaan olla aidosti oikeita ja hyviä huomioita muutoksen suunnittelussa tapahtuneista virheistä. Heitä olisi siksi hyvä kuunnella ja hyödyntää muutoksen alla olevan prosessin testaamisessa, jotta voidaan varmistua sen toimivuudesta käytännössä. (Beenen 2016)

Beenen (2016) esittelee Todd Jickin vaihtoehtoisen näkemyksen Kotterille, joka perustuu siihen, että muutostilanteessa ihminen usein kokee menettävänsä jotain. Muutosta tulisi näin ollen käsitellä menettämiseen liittyvien vaiheiden kautta eli samojen portaiden kuin ihminen käy läpi menettäessään läheisen. Mielenterveysseuran (2017) mukaan trauman kokemisen vaiheet ovat shokkivaihe, reaktiovaihe, käsittelyvaihe ja uudelleen suuntautumisen vaihe. Näitä vaiheita Beenen (2016) kuvailee suhteessa muutokseen seuraavasti: muutoksen aiheuttama shokki jolloin muutosta ei pystytä käsittelemään, vetäytyminen eli muutoksen vastustaminen ja välttely, kolmantena hyväksyminen eli muutostarpeen tunnistaminen ja viimeisenä sopeutuminen muutokseen, jolloin siitä tulee pysyvä osa toimintaa.

Myös Luukkala (2011, 183 - 184) kirjoittaa muutostilanteen voivan aiheuttaa shokkireaktion sen ollessa ennakoimaton tai liian suuri. Hän kuvailee itseasiassa samat vaiheet kuin trauman kokemisessa ja kuvailee reaktioita Beeneä (2016) tarkemmin. Luukkala (2011, 183 - 184) kirjoittaa, että sokki aiheuttaa aluksi tunteiden lamaantumisen, minkä tarkoitus on kriisitilanteessa säilyttää ihmisen toimintakyky. Yli mennessään voi kuitenkin käydä aivan toisin ja ihminen lamaantuu, eikä kykene tekemään mitään. Sokkitilan jälkeen ilmenee reaktio, eli tunteet nousevat esiin. Muutostilanteessa ihminen saattaa pohtia asioita kuten miksi juuri minä,

tämä on väärin ja epäoikeudenmukaista. Reaktiovaiheessa esimiehen on hyvä antaa tilaa tunnereaktioille, joiden jälkeen voidaan vasta siirtyä hyväksymiseen. Tässä tilassa ihminen on jo hyväksynyt tulevan muutoksen, eikä taistele enää sitä vastaan ja muutosvastarinta hiipuu. Viimeinen vaihe on uudelleen suuntautuminen, jossa kykenemme jo hyödyntämään muutosta eduksemme. (Luukkala 2011, 183 - 184).

Beenen ja Luukkalan edellä mainitsemaan sokkireaktioon liittyvät tunteet, samoin Kotter (2009, 33 - 34) antaa selkeän viestin tunteiden vaikutuksesta ihmisten käyttäytymiseen. Edellä mainittujen käsitystä vahvistaa käyttäytymistaloustiede, joka sekin korostaa tunteiden ja tiedostamattoman vaikutusta käyttäytymiseemme. Systeemi 1 on automaattinen ja tunteisiin pohjautuva. Helposti ajatellaan, että tunteet ovat ajattelumme ohjaajana huonompia, koska sellaiset päätökset ovat vähemmän harkittuja, mutta tunteiden avulla voidaan kuitenkin ohjata ihmisten käyttäytymistä oikeaan suuntaan esimerkiksi muutostilanteessa. (Beshears & Gino 2015.) Kun henkilöstö saadaan pohtimaan muutosten vaikutusta omaan työhönsä, sekä näkemään oman työnsä merkitys tavoitteisiin pyrittäessä, niin aktivoidaan ihmisen tunnepuoli, jota systeemi 1 käyttää. Tunnepuolen aktivoinnilla saadaan muodostettua tunneside yritykseen ja sitä kautta sitoutuminen yritykseen ja muutokseen kasvaa (Bazerman 2012, 1 - 4; Beshears & Gino 2015.)

2.2.3 Erilaiset muutosjohtamisenmallit muutosprosessin ohjaajana

Kotterin (2009, 11; 2012, 125 - 127) mukaan onnistuneessa muutoksessa on kahdeksan eri vaihetta. Ensimmäinen vaihe on muutostarpeen havaitseminen ja sen välttämättömyyden ymmärtäminen. Tämän jälkeen muodostetaan vaikutusvaltainen, analyttinen ja viestintäkykyinen tiimi ohjaamaan muutosprosessia ja johtamaan ihmisiä läpi muutoksen. Kolmanneksi tulee selvittää nykytilanteen ja tulevaisuuden ero ja suunnitella strategia ja visio, miten nykytilanteesta päästään tulevaisuuden tavoitteeseen. Suunniteltujen keinojen ja toteutuksen tulee olla ymmärrettäviä kaikille. Neljänneksi koko muutosprosessin ajan tarvitaan säännöllistä usein toistuvaa kommunikaatiota, jotta viesti saadaan leviämään ja huhuja syntyy mahdollisimman vähän. Viestin viemisessä on hyvä antaa muutoshaluisten ihmisten toimia sanansaattajina. Viidenneksi henkilöstölle on annettava mahdollisuus ottaa muutoksen toteutuksessa aktiivinen rooli. Tiukasti käskytettynä muutosprosessi ei toimi, vaan henkilöstölle on annettava valtuudet valita itse keinot joilla he omassa toiminnassaan pääsevät asetettuun tavoitteeseen. Kuudentena on muutoksesta viestiminen. Välitavoitteiden avulla voidaan viestiä muutoksen etenemisestä, vaikka varsinaiseen maaliin olisi vielä matkaa. Nopeista voitoista ja saavutuksista infoaminen hillitsee kyynikoita. Seitsemäs vaihe on estää ihmisiä palaamasta vanhoihin tapoihinsa. Ensimmäisten saavutusten jälkeen on jaksettava jaksaa edelleen sinnikkäästi, sillä otteen herpaantuessa voi koko käynnistynyt muutos vielä vesittyä. Kahdeksan-

neksi on varmistettava, että uusista toimintatavoista tulee pysyviä juurruttamalla ne organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin. Vain sillä tavoin voidaan estää kohdassa seitsemän mainittua lipsumista vanhoihin tapoihin. (Kotter 2009, 11; Kotter 2012, 125 - 127.)

Kurt Lewin (210 - 211) määrittelee muutosprosessin tiiviimmin kuin Kotter. Hän kuvaa sen kolmiosaisena prosessina, jossa ensimmäisenä vaiheena on unfreezing eli organisaation herättäminen nykytilasta, Kotter puhuu vastaavasti ensimmäisessä kohdassaan muutostahdon syntymisestä. Seuraavana Lewinillä on siirtyminen tasolta toiselle (moving) eli Kotterin kolmas vaihe, jossa hahmotetaan nykytila ja haluttu tulevaisuus ja suunnitellaan miten aiemmalta tasolta päästään tulevaisuuden edellyttämälle tasolle. Kolmanneksi Lewin määrittelee tavoite-tason jäädyttämisen (freezing), jotta saavutetusta tasosta tulee pysyvä. Kotterilla tämä vastaa seitsemättä ja kahdeksatta vaihetta. Näin ollen voidaan todeta, että Kotterin Lewinia tuoreempi näkemys pitää sisällään aikanaan Lewinin mainitsevat vaiheet.

Myös Luukkalan (2011, 179 - 180) Mattilalta lainaama neliportainen muutoksen prosessimalli mukailee Lewinin ja Kotterin muutosmalleja. Suunnitteluvaihe on jaettu pohdintaan ja päätöksentekoon. Kun pohdintavaiheessa on havaittu muutostarve ja kun riittävä määrä ihmisiä on vakuuttunut sen tarpeellisuudesta, voidaan siirtyä päättämään muutoksen toteuttamisesta. Toteutusvaihe pitää sisällään itse toteutuksen sekä ylläpidon.

2.2.4 Muutosviestinnän rooli muutoksen läpiviennissä

Henkilöstö tulee osallistaa muutostyöhön. Pohjanheimon (2012, 27) mukaan se tarkoittaa käytännössä enemmän kuin tiedotustilaisuutta, kyselymahdollisuutta tai ryhmätöitä. Kun henkilöstö aidosti ymmärtää, millä tavoin he käytännössä vaikuttavat muutokseen, voidaan puhua osallistavasta johtamisesta ylhäältä johdetun muutoksen sijaan. (Pohjanheimo 2012, 27). Muutos voi käynnistyä vasta kun sen tarve ja siinä käytettävät keinot on ymmärretty ja sisäistetty koko ryhmässä jota muutos koskee. Keskusteluille tulee muutostilanteessa löytyä riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia, mutta myös kirjallista aineistoa tarvitaan. Muutokseen liittyy usein voimakkaita tunteita, jotka synnyttävät helposti huhuja, viestinnän on oltava selkeää ja jatkuvaa koko muutosprosessin ajan ja sitä on toistettava riittävän usein. (Mayor & Risku 2015, 165 - 166).

Muutosta on myös käsiteltävä yksilötasolla esimiehen ja työntekijän välillä, pelkkä yleinen viestintä ei riitä. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies varmistaa työntekijälle olevan selvää miksi muutokseen on ryhdytty. Yhdessä pohditaan myös sitä, miten muutos vaikuttaa kyseisen henkilön työhön. (Mayor & Risku 2015, 165 - 166). Osallisten rooli voi vaihdella merkittävästi-kin muutosprosessin eri vaiheissa. Yleensä etenkin tiedon lisääntyessä asenne muutokseen

muuttuu, tiukasta vastustajasta voi tullakin muutoksen kannattaja joka häpeilee aiempaa vastustustaan. (Luukkala 2011, 193).

Luukkalan (2011, 185 - 187) mukaan muutokseen tulee valmistautua tiedottamalla, osallistamalla ja antamalla kaikille vaikutusmahdollisuus. Tiedotuksen tulee tapahtua jo hyvissä ajoin ja sitä pitää olla riittävästi, vaikkei aina olisi kovin merkittävää tiedotettavaakaan. Säännöllisellä tiedottamisella on tärkeä rooli huhujen estämisessä. On tärkeää, että koko henkilöstöllä on mahdollisuus saada tietoa muutoksesta ja että kaikki pääsevät keskustelemaan siitä. Mahdollisuus vaikuttaa asioihin sitouttaa henkilökuntaa muutokseen, toisin kuin johdon sanelema muutos. Organisaatiossa kaikilla tasoilla on roolinsa muutoksessa. Johdon tehtävänä on tarkastella nykytilaa ja tavoitetilaa ja määrittää visio ja strategia millä tavoite saavutetaan. Keskihoidon tulee välittää nämä työryhmälleen ja käydä läpi mikä perustyyssä muuttuu kunkin kohdalla. Esimiehen tulee toimia esimerkkinä muutoksen toteuttamisessa ja varmistaa, ettei ristiriita oman toiminnan ja puheen välillä sekoittaa työntekijöitä. Muutoksen vaikutusten seuraaminen asiakkaita koskien ja niistä raportointi on työntekijöiden tehtävä muutoksessa. Ilman palautetta johdolla ei ole mahdollisuutta korjata asiakkaalle mahdollisesti muutoksesta aiheutuvia hankaluksia. (Luukkala 2011, 185 - 187)

Muutoksen viestinnässä on huomioitava ihmisten erilaisia oppimistyyliä, lisäksi ihmiset omaksuvat uusia asioita hiukan eri tahtiin. Viestinnässä olisi erityisen tärkeää huomioida erilaiset oppijat eli viestintää tulisi toteuttaa sekä kuultuna, nähtynä, tekemällä, kirjallisena, suullisena, keskustellen ja kerraten. Tärkeintä on, että jokainen saa omaksua muutokseen liittyvät asiat omaan tahtiinsa, vain sillä tavoin taataan kaikille tasavertainen mahdollisuus olla mukana muutoksessa. (Luukkala 2011, 188 - 189).

Muutostilanne, jossa henkilökunnalla on liian vähän tietoa, tai väärä näkökulma tilanteeseen, saattaa johtaa siihen, että keksitään syy ja seuraussuhteita joita ei oikeasti ole, tai uskotaan tekojen ja ajatusten yhteyteen jota ei oikeasti ole olemassa. Esimerkiksi toisen osaston tekemä päätös tai muutos joka lisää työmääräämme, tai muutos joka ei toteudu kuten olimme itse ajatelleet, aiheuttaa tunteen, että toinen osapuoli tai sen tekemä päätös on jotenkin ”paha” tai toinen osapuoli haluaa meille ”pahaa”. Esimerkkinä Pohjanheimo (2012, 77) avaa, että lomautuksen yhteydessä uskotaan lomautusten johtuvat siitä, että johto haluaa henkilöstölle pahaa, eikä kyetä näkemään, että säästöillä pyritään takaamaan toiminnan jatkuvuus. Työntekijän kannalta lomautus uhkaa toimeentuloa ja tästä syntyy yksilölle voimakas painetilanne, jossa päätöksenteko ja reagointi eivät pysy enää loogisena. (Pohjanheimo 2012, 77 - 80).

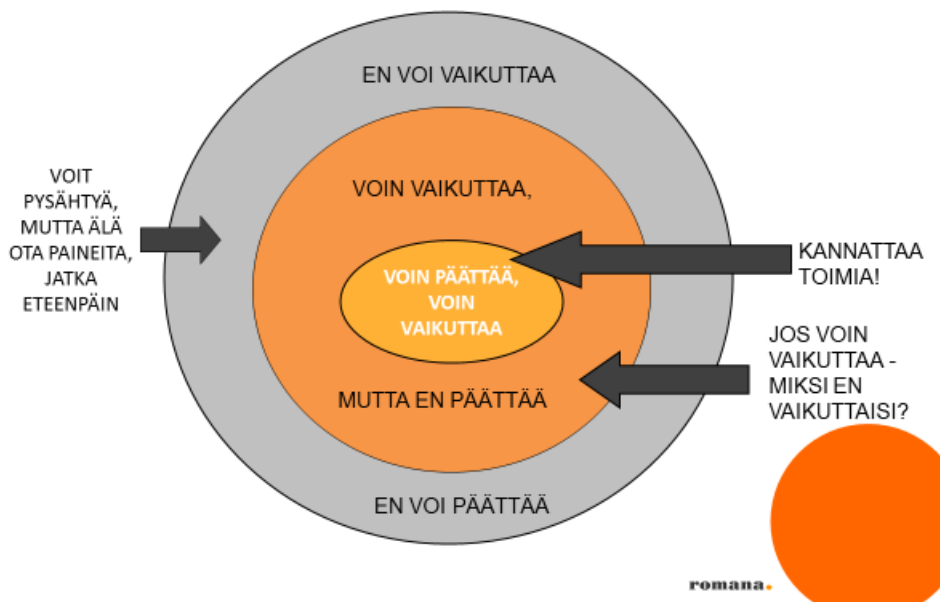
Ratkaisuna kuvattuun tilanteeseen Pohjanheimo esittää, että päätöksentekijä itse suoraan esittelee päätöksen taustat käyttämättä väliportaita. Hänen tulee itse vastata suoraan kyselyihin ja osallistua keskusteluihin, jolloin toimenpiteiden perusteluihin mahdollisesti liittyvät väärät käsitykset voidaan oikaista välittömästi ja henkilökunnalle annetaan mahdollisuus ymmärtää asioiden erilaiset näkökulmat, kun heillä on riittävästi tietoa. Johtajien ajankäyttö konkreettisten selitysten antamiseen on erityisen tärkeää, koska sillä tavoin he myös osoittavat arvostustaan muita kohtaan. Kriisin käsittely avaa mahdollisuuden surra ja hyväksyä muutos, sen sijaan että jumitettaisiin katkeruudessa. Pohjanheimo kertoo myös toisen keinon, jolla voidaan oikaista keksittyjä syy- ja seuraussuhteita. Silloin kun ollaan kohtuullisessa painetilanteessa ja tyytymättömyys ja kuohunta ovat pintatasolla voidaan käyttää kysymyksiä ja sarkasmia uudenlaisen ajattelun herättämiseen. Hän mainitsee esimerkkinä itse käyttäneensä kysymystä: ”Oletteko te oikeasti sitä mieltä, että hallinto tai IT tai muu taho tulee aamulla töihin vain tehdäkseen teidän elämänne vaikeaksi?” Tulehtuneemmassa tilanteessa hän ehdottaa käytettävän johdattelua useamman kysymyksen kautta joiden avulla saadaan ihmiset pohtimaan toisen osaston todellisia motiiveja ja tavoitteita ja sitä miksi he ovat ratkaisuun päätyneet. (Pohjanheimo 2012, 77 - 82).

2.2.5 Yksilö muutoksessa

Uudet toimintamallit eivät lähdet toteutumaan sanelemalla, vaan kaikkien joita muutos koskettaa tulee toimia aktiivisesti huolimatta roolista. Ne jotka kokevat vanhat prosessit toimivina vastustelevat muutosta (Berstene, 2014). Kaikilla tasoilla olevien johtajien ja esimiesten tulee kyetä tukemaan muutosta osallistumalla aktiivisesti ja ennen kaikkea heidän tulee kyetä perustelemaan henkilökunnalle muutoksen välttämättömyys. Esimiesten tulee osallistua muutokseen ja ohjata muutosta, mutta se tulee tehdä arvostamalla työntekijöiden kokemusta ja tietoa muutokseen liittyvistä asioista. Työntekijöitä tulee kuunnella ja antaa heidän löytää itse tiensä, jotta voidaan saavuttaa haluttu tulos muutoksessa. Muutosjohtamisessa muistetaan yleensä hoitaa muutokseen liittyvä testaaminen ja varmistaminen, että valittu tie on oikea. Se mikä usein unohtuu tai josta suoriudutaan heikommin, on henkilökunnan valmistaminen muutoksen omaksumiseen. (Berstene, 2014).

Yksilön kannalta oleellista on muutostilanteessa keskittyä niihin asioihin joihin hän voi vaikuttaa. Ei ole aina itsestään selvää mihin on mahdollista vaikuttaa, joten on hyvä käyttää muutostilanteessa aikaa sen pohtimiseen, jolloin energiaa ei kulu sellaisten asioiden murehtimiseen joihin yksilö ei voi itse vaikuttaa, kirjoittaa Luukkala (2011, 198). Samasta aiheesta meille luennoi työpaikan koulutuspäivänä Romana Consultingin Marjo Risku. Hän avasi meille asiaa vaikuttamisen kehän kautta, joka on löydettävissä useistakin eri lähteistä, mutta alkuperäistä lähdettä ei löydy, joten olen saanut Marjo Riskulta luvan käyttää hänen esitystään lähteenä.

Vaikuttamisen kehä



Kuvio 1: Vaikuttamisen kehä (Risku 2017, Romana Consulting)

Vaikuttamisen kehä tarkastelee sisäkkäisinä ympyröinä vaikutus- ja päätöksentekomahdollisuuksiamme. Muutostilanteessa kehää voi hyödyntää sijoittamalla eteen tulevat asiat kehille sen mukaan voimmeko vaikuttaa tai päättää niistä. Uloimmalla kehällä olevista asioista emme voi päättää emmekä vaikuttaa niihin. Näitä asioita voi pysähtyä hetkeksi pohtimaan, mutta sen jälkeen tulee jatkaa nopeasti eteenpäin. Näiden asioiden pitkälinen pyörittely aiheuttaa väsymystä ja turhautumista ja herättää helposti tunteen hallinnan menetyksestä, jolloin saat- taan nousta turhaa kiukkuu muutostilannetta kohtaan. Keskimmaisella kehällä ovat asiat joihin voimme vaikuttaa, mutta joista emme voi päättää. Muutostilanteessa tämä tarkoittaa esimerkiksi näkemystemme ja mielipiteidemme ilmaisemista muutoksen linjoista, vaikka joku muu päättääkin lopullisen linjauksen. On tärkeää osallistua tässä kohtaa, mutta on ymmärrettävä, että päätösvalta on tietyissä asioissa muiden käsissä. Sisimmäisessä ympyrässä on oma alueemme, jossa voimme päättää kaikesta ja vaikuttaa kaikkeen. Tämä on käytännössä itsensä ohjaamista. Hyvin johdetussa muutoksessa tämä tarkoittaa, että kukin voi itse päättää miten toteuttaa omassa työssään uutta toimintamallia. Voimme myös päättää ja vaikuttaa omiin tunteisiimme ja asenteisiimme. Muutostilanteessa voimme tietoisesti pyrkiä nopeuttamaan muutostilanteen aiheuttamaa sokkitilaa tai jopa välttää sen, kun meillä on selvää mihin meillä on mahdollisuus vaikuttaa. (Risku, 2017). Näin aikaa jää itse muutokselle, emmekä käytä energiaa esimerkiksi muutosvastarintaan, joka on hukkaan heitettyä energiaa silloin kun muutos on väistämätön (Luukkala 2011, 197).

Työelämässä tulisi pystyä hahmottamaan asioita monesta eri näkökulmasta. Työntekijän tulisi ymmärtää, jos jotakin asiaa ei voida muiden näkökulmien vuoksi toteuttaa juuri hänen toivomallaan tavalla. Toisinaan esimies saattaa kuitenkin joutua tilanteeseen, jossa joku käyttäytyy kuten nelivuotias, joka huutaa kaupan kassalla karkkia, eikä pysty kyseisessä tilanteessa käsittelemään pettymystään. Tällainen tilanne syntyy erityisen helposti, kun tilanne koetaan stressaavana ja uhkaavana eli esimerkiksi muutostilanteessa. Silloin keskitymme asioihin vain omasta näkökulmastamme ja tämä näkyy ulospäin kommunikaatiossamme muun muassa vaatimisena. Tällöin tilanne on saatava palaamaan aitoon vuorovaikutukseen yksisuuntaisen vaatimisen ja vaikuttamisen sijasta. Tämä tapahtuu useimmiten keskustelun kautta, eli uhkatilanteessa tarvitaan ympäristön apua, jotta kyetään näkemään eri näkökulmat ja hyväksymään itsen kannalta vähemmän hyvä ratkaisu. (Pohjanheimo 2012, 76 - 77)

Pohjanheimon (2012, 87) mukaan yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on avata muutostilanteessa eri ratkaisut ja tilanteiden erilaiset näkökulmat kaikille ymmärrettävästi. Eri yksiköiden ja henkilöiden suhteiden ymmärtämisen rooli on merkittävässä asemassa nykyjohtamisessa, kun organisaatiotasot madaltuvat ja samalla hierarkiatasot poistuvat tai muuttuvat epäselvemmiksi. (Pohjanheimo 2012, 87).

2.3 Vaikuttaminen, valta ja status

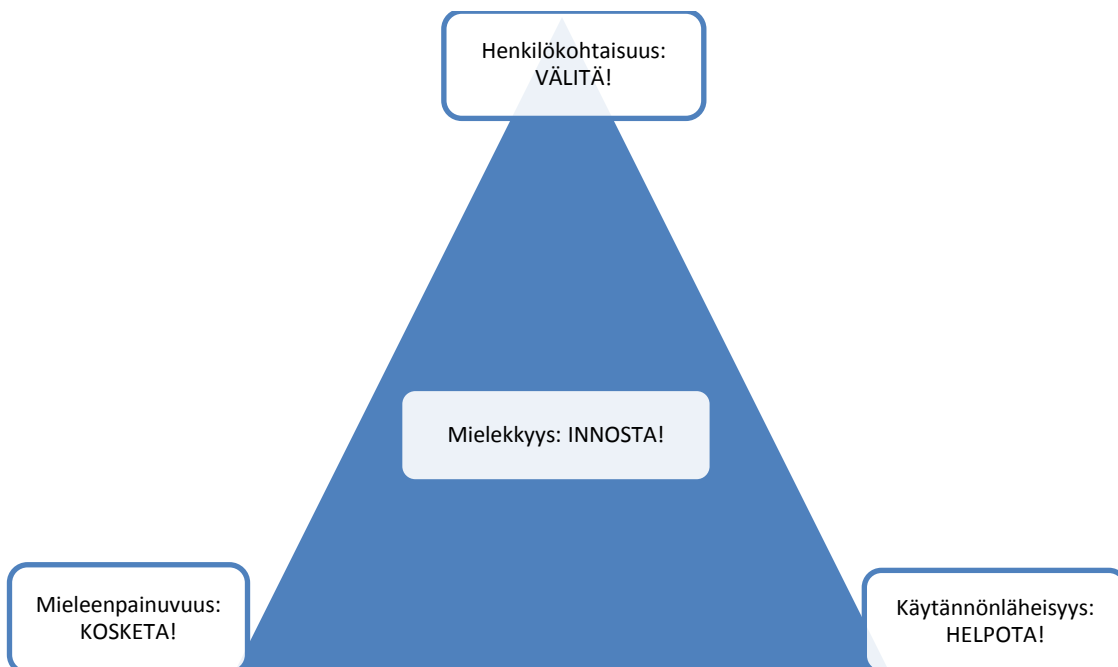
Muutos on aina tilanne, jossa pyritään vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen. Tässä luvussa tarkastellaan vaikuttamista, valtaa sekä statuksen merkitystä muutostilanteessa.

Gjerstadin (2015, 290 - 293) mukaan tunteet vaikuttavat voimakkaasti ihmisen toimintaan. Vaikuttamaan pyrittäessä on huomioitava minkälainen merkitys asialla on vastaanottajalle, miltä esitetty asia tuntuu, sekä miten se vaikuttaa vastaanottajaan. Käyttäytymiseemme kuuluu, että pyrimme tasapainottamaan vallitsevaa valtasuhdetta, kun koemme, että meitä määrittää liikaa. Gjerstadin (2015, 294) mukaan kaikkeen suostutteluun eli vaikuttamiseen kytkeytyy aina vastustaminen ja omaammekin useita puolustusmekanismeja vaikuttamisyrityksiä kohtaan. Pohjanheimon (2012, 18) mukaan tätä ihmisen ominaisuutta, eli taipumusta vastustaa vapautta tai valinnanmahdollisuuksia rajoittavia vaikuttamisyrityksiä, kutsutaan reaktanssiksi. Juuri hallinnan tunteen menettäminen saa ihmisen vastustamaan vaikuttamisyritystä, ei sinänsä esimerkiksi käynnissä olevaa muutosta. Reaktanssi näkyy käytöksessä esimerkiksi vastustuksena, tottelemattomuutena ja passiivisena aggressiivisuutena. Vapauden ja valinnanmahdollisuuden menettämisen tunteen lisäksi vastustus lisääntyy, jos koemme, että prosessi on ollut mielivaltaisen ja meidät on pakotettu päätökseen tai toimintaan. Kova vastustus myös kertoo asian olevan meille henkilökohtaisesti tärkeä, vähemmän tärkeissä asioissa asenteitamme on helpompi muuttaa. Tuntemamme uhka vähenee, jos koemme, että päätös on ai-

kaansatu yhteistyössä ja se on oikeutettu. Vastustusta voidaan myös pienentää ymmärtämällä ensin henkilön omaa käsitystä ja sen jälkeen kuvailemalla ja perustelemalla muuttunut tilanne. (Gjerstad 2015, 294 - 296; Pohjanheimo 2012, 18)

Gjerstadin (2015, 11) mukaan vuorovaikutusmuotoilijana tunnettu Simo Routarinne on todennut, että vaikuttaminen on usein ihmisille mieluisaa. Ihminen tuntee itsensä tärkeäksi ja merkittäväksi kun saa osakseen positiivista huomiota. Routarinne (2007, 6-7) avaa valtauttamisen olevan keino osoittaa toisen olevan merkityksellisen ja tärkeämpi kuin itse. Valtauttaminen tarkoittaa, että osoitamme toiselle osapuolelle olevamme vaikuttuneita hänen sanoistaan tai teoistaan. Parhaimmillaan vuorovaikutus on silloin kun se on kaksisuuntaista. Eli sen lisäksi, että vaikutamme, annamme myös muiden vaikuttaa meihin, eli vaikutumme muista. Muista vaikuttumisen estää usein kontrollin menettämisen pelko, ajatellaan, että vaikuttaminen olisi jonkinlaista heikkoutta. Yksisuuntainen vuorovaikutus on aina huono vaihtoehto, ongelmia syntyy myös silloin, jos toinen osapuoli vaikuttaa, mutta ei uskalla itse vaikuttaa. (Gjerstad 2015, 11; Routarinne 2007, 6-7).

Gjerstad (2015, 23) nimeää kirjassaan oleellisia seikkoja, jotka tulee huomioida silloin kun halutaan vaikuttaa. Hän puhuu vaikuttamisen kolmiosta (kuvio 2), jonka jokaisella kulmalla on tehtävänä poistaa jokin vaikuttumista estävä seikka.



Kuvio 2: Vaikuttamiskolmio (Gjerstad 2015, 24)

Ensimmäisenä keinoista Gjerstad (2015, 23) mainitsee asioiden helpottamisen. Tämä tarkoittaa sitä, että asiat tehdään mahdollisimman yksinkertaisiksi, käytännönläheisiksi ja lasketaan

tekemisen kynnystä. Näin vedotaan ihmisen mukavuuden haluun. Toinen keino on henkilökohtaistaminen, pitää löytää tapa jolla asia saadaan tuntumaan henkilökohtaiselta. Kontaktin ei tarvitse olla henkilökohtainen, riittää että vastaanottajalle tulee tunne siitä, että hänen ongelmansa ja pelkonsa otetaan todesta ja huomioidaan. Vaikuttamisen kohdetta on pyrittävä myös koskettamaan tunnetasolla, jolloin asia jää paremmin mieleen. Viimeiseksi on vielä kyettävä innostamaan vaikuttamisen kohde, jotta saadaan murrettua merkityksettömyys ja apaattisuus. (Gjerstad 2015, 23 - 24).

Vaikuttamisyriityksellä on aina seuraukset. Gjerstad (2015, 297 - 302) luokittelee kirjassaan vaikuttamisyriityksen seuraukset neljään erilaiseen sen mukaan miten vahvasti osapuolet haluavat olla oikeassa. Suostutteluvaikutuksesta puhutaan, kun vaikuttaja saa vaikuttuvan osapuolen lähenemään omaa mielipidettään. Neuvotteluvaikutuksessa molempien osapuolten näkökulmat joustavat ja lähenyvät toisiaan. Sen sijaan jumiutumis- ja kärjistymisvaikutuksissa osapuolten näkemykset eivät lähene toisiaan ja kärjistymisvaikutuksessa ne jopa etääntyvät toisistaan vielä lähtötilannettakin kauemmaksi. Konfliktit syntyvät usein asioiden tulkitsemisesta tunteella. Niin kauan kuin ollaan väittelytilanteessa, osapuolten tärkeydentunne syntyy oman arvovallan korostamisesta, mikä ei johda mihinkään. Kärjistymisvaikutuksessa voi olla mukana toisen osapuolen halveksuntaa. Jumiutumis- ja kärjistymistilannetta tulisi alkujaankin välttää, mutta jos niihin päädytään niin tilanne pitäisi pyrkiä nopeasti muuttamaan neuvottelutilanteeksi. Kuuntelemalla ja ymmärtämällä toisen motiiveja, omien hyökkäysstrategioiden miettimisen sijaan voidaan tilanne muuttaa neuvotteluksi. (Gjerstad 2015, 297 - 301).

Vuorovaikutukseen liittyy olennaisesti myös statusilmaisu. Sosiaalisesta statuksesta puhutaan, kun määritellään miten paljon valtaa yksilöllä on. Yksilön statusasema on pysyvä ja olennainen osa henkilöä, joka määrittyy nykyään yhä useammin ammatin ja varallisuuden kautta. Sosiaalisella statuksella tarkoitetaan yksilön tai ryhmän nauttiman arvostuksen määrää tai astetta, sitä mihin yksilö sosiaalisessa hierarkiassa asettuu. Statusilmaisu on toimintaa, jonka kautta ilmennämme vuorovaikutustilanteessa valtaa ja haluamme hallita tai vallan puutetta ja halua alistua. Tilanteessa, jossa haluamme vaikuttaa on syytä välttää jähkailua, tietämättömyyden ja epävarmuuden vahvaa ilmaisemista ja itsensä vähättelyä. (Routarinne 2007, 5 - 6; Gjerstad 2015, 275).

Pohjanheimo (2012, 54) kirjoittaa vallan olevan aina suhteessa toiseen ihmiseen, sillä valta muodostuu ja sitä käytetään ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Hän (2012, 54 - 56) myös esittää valtaa olevan vain suhteessa sellaisiin henkilöihin, jotka ovat jollakin tavalla riippuvaisia vallankäyttäjistä. Kolme perinteistä vallan lähteen määritelmää ovat asema, asiantuntemus ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Asemaan perustuva valta korostuu erityisesti hierarkiassa organisaatiossa. On kuitenkin myös tilanteita, esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiossa,

joissa asiantuntemus ja osaaminen ovat asemaa tärkeämpiä vallan määrittäjiä. Henkilökohtaisista ominaisuuksista vallan suhteen puhuttaessa käytetään usein karisma -termiä, jolle ei ole olemassa yhtä selkeää määrittelyä. Henkilön taipumus käyttää valtaa tai alistua muiden valtaan heijastuu myös aina valtasuhteisiin.

Korkean statuksen mukanaan tuoma vaikutusvalta antaa mahdollisuuden ohjata muiden toimintaa. Ohjattavana olevat alistuvat toisen vaikutusvaltaan, kun taas korkean statuksen omaavilla henkilöillä on vapaus toimia itsenäisesti. Routarinne (2007, 9) toteaa, että vallankäyttö voi olla myös positiivista, muun muassa määritietoista ohjaamista, päättävistä erimielistä olemista, opettamista, auttamista tai lempeää kieltämistä. Täysi tasa-arvoisuus tai kaksisuuntaisuus on harvinaista vuorovaikutuksessa, mutta harvoin se on myöskään täysin yksisuuntaista. Valtaa tulisi käyttää kuin vaihtokauppaa käyden niin, että kaikki hyötyvät. Tasa-arvoinen vallankäyttö edellyttää osallistujilta, että kaikkien on voitava ilmaista mielipiteensä. Kun statusilmaisu toimii tasa-arvoisesti, eli jokainen saa esittää mielipiteensä ja niitä myös aidosti kuunnellaan, saadaan monelta kannalta pohdittuja hyviä päätöksiä, joihin kaikkien on helpompi sitoutua. Routarinne (2007, 144 - 150) esittää vertauskuvana, että statusilmaisu on kuin keinulauta. Toisen osapuolen statuksen noustessa toinen puoli laskee, jolloin keinuminen on tasapuolisinta tasa-arvoisten vallankäyttäjien kesken. (Routarinne 2007, 6 - 10, 144 - 150).

Päätöksentekoon liittyvien valtataisteluiden ehkäisemiseksi tai helpottamiseksi Pohjanheimo (2012, 98) tarjoaa päätösmatriisia. Työelämässä syntyy erityisesti organisaation muutostilanteissa kiistoja ja epäselvyyksiä valtasuhteissa. Matriisin avulla voidaan määritellä jokaiselle henkilölle ja ryhmälle, miten mikäkin asia koskee heitä. Esimerkiksi onko asia vain tiedotettava vai kaivataanko mielipiteitä ja näkemyksiä ennen päätöksentekoa vai tiivistä osallistumista asian valmisteluun ja kuka tekee lopullisen päätöksen missäkin asiassa ja kenelle asia saatetaan vain tiedoksi. Matriisia ei ole tarkoitettu tehtäväksi kaikista mahdollisista päätöstilanteista vaan vain tärkeimmistä. Pyrkimys on, että sen avulla muotoutuu uusi selkeämpi käytäntö, jota tarpeen tullen täydennetään. (Pohjanheimo 2012, 98 - 99).

On myös hyvä huomioida muutostilanteessa se seikka, että asia otetaan yleensä paremmin vastaan ja omaksutaan, mitä useammalla tavalla se esitetään: sanallisesti, kuvioina, numeroina, todellisten esimerkkien avulla. Joissain tapauksissa palkkioista voi olla hyötyä muiden keinojen rinnalla. Vastarintaan toimii parhaiten omien vaatimusten sijaan toisen osapuolen näkökulman ymmärtämiseen keskittyminen. Tämä tarkoittaa toisen osapuolen motiivien ymmärtämistä ja niiden horjuttamista, samaan aikaan kun vahvistetaan uutta uskomusta. (Gjerstad 2015, 290 - 293).

Gjerstad kommentoi, että on hyvä pitää mielessä vaikutusvaltaa olevan myös se, että emme provosoidu muiden käyttäytymisestä meitä kohtaan, vaan kykenemme säätelämään fyysisiä

reaktioitamme, myös silloin kun meitä kohtaan hyökätään. Hallitseva osapuoli hillitsee itsensä ja jättää vastahyökkäyksen tekemättä. Tällä tavoin ei anneta toiselle osapuolelle valtaa. Joh-toaseman voi säilyttää ilman vastahyökkäystäkin, esimerkiksi luovuttamalla vastuun toiselle ja asettamalla hänelle rajat, eikä keskittymällä toisen osapuolen käyttäytymisen kurissa pitämi-seen. (Gjerstad 2015, 288 - 289).

Vaikuttavuudesta puhuttaessa on hyvä tarkastella myös viestijän vaikutusta viestin uskotta-vuuteen, ymmärrettävyyteen sekä hyväksymiseen. Viestintuojalla on merkittävä rooli henkilö-kohtaisen siteen, luottamuksen ja kunnioituksen luomisessa. (Gjerstad 2015, 275). Wagner ja Hollenbeck (2010, 155) suosittelevat viestintuojaksi vastaanottajan vertaisena kokemaa hen-kilöä. Tämä perustuu heidän mukaansa siihen, että valtasuhteiden epätasapaino voi vaikeut-taa viestin vastaanottamista. Myös Kotter (2012, 125 - 127) kehoittaa käyttämään muutoshä-luisia henkilöitä muutoksen viestimisessä vertaisilleen.

Goldstein, Cialdini & Griskevicius (2008, 475) kirjoittavat, että ihmiset vertaavat itseään sel-laisiin ihmisiin joilla on samankaltaisia piirteitä kuin heillä. Heidän mukaansa ihmiset seuraa-vat todennäköisemmin samankaltaisiksi kokemiansa henkilöiden käyttäytymistä ja mielipi-teitä. Pidämme enemmän itseämme muistuttavista ihmisistä. Tästä syystä olemme myönty-väisempiä heidän pyyntöjään kohtaan. Samankaltaisuus saa meidät kokemaan olevamme sa-malla tasolla toisen osapuolen kanssa. Mitä harvinaisempi samankaltaisuus on, sitä helpommin myönnymme, mutta myöntymiseen voi riittää myös samankaltainen nimi tai sama syntymä-päivä. Ilmiötä kutsutaan tykkäämisharhaksi (liking bias). Pidettävyyteen vaikuttaa samankal-taisuuden lisäksi moni muukin seikka. Esimerkiksi miellyttävä ulkoinen olemus tai se, että meitä kehuaan ja kiitetään. Samaistumiseen liittyy myös se, että kun koemme kuuluvamme johonkin ryhmään, pidämme sen jäsenistä yleensä enemmän. Sosiaalinen identiteetti yhdistää meidät esimerkiksi työpaikalla tiettyyn ryhmään (Goldstein, Cialdini & Griskevicius 2008, 475). (Gjerstad 2015, 42 - 43, 48 - 49, 281).

Luukkala (2011, 236) kirjoittaa lujan ja jämään viestijän kanssa yhteistyön olevan helppoa. Hän perustelee näkemystään sillä, että tällainen viestijä ilmaisee selkeästi mitä itse ajattelee ja tuntee, mutta ei lähde arvailemaan muiden tunteita ja ajatuksia, lisäksi hän on hyvä kuun-telija. Jämään viestijä kykenee ilmaisemaan selkeästi oman kantansa koska on valmistautu-nut siihen etukäteen. Hän pitää puolensa, kun on kyse oikeuksista, mutta tekee sen loukkaa-matta myöskään muiden oikeuksia. Hän arvostaa itsensä lisäksi myös muita, mutta ei anna muiden jyrätä itseään, joten hänen kanssaan on helppo keskustella rakentavasti. Tarvittaessa hän ei pelkää pyytää apua. Jämäkyys perustuu monelta osin etukäteissuunnitteluun. Vaati-vissa ja yllättävissä tilanteissa suunnittelu tuo käyttäytymiseemme jämäkyyttä, kun kyke-nemme perustelemaan asioita järkevästi. Jämäky myös pohtii viestin kohderyhmää, eikä

kerro kaikille ryhmille välttämättä samoja asioita. Tämä ei kuitenkaan tarkoita asioiden salaamista, vaan sitä että tarjoillaan oikea tieto sitä tarvitseville. (Luukkala 2011, 236 - 239)

Halpernin (2015, 111 - 112) mukaan sosiaaliset normit ja muiden käyttäytyminen vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen. Sosiaalisilla normeilla tarkoitetaan laajan joukon käsitystä siitä, miten yksilön tulisi käyttäytyä tietyissä tilanteissa (Fehr & Fischbacher 2004). Sosiaalisten normien tai muiden käyttäytymisen seuraaminen voi altistaa meitä virheille, mutta tätä alttiutta voidaan myös hyödyntää, kun halutaan ohjata ihmisiä toimimaan optimaalisella tavalla. Esimerkkinä hän kertoo amerikkalaisella yliopistolla toteutetusta tutkimuksesta, jossa tuuppaamalla pyrittiin aktivoimaan ihmisiä käyttämään rappusia hissien sijaan. Rappujen viereen sijoitettu kyltti jossa luki, että useimmat ihmiset käyttävät rappuja, kasvatti niiden käyttöä 45 prosenttia enemmän kuin arkiliikuntaan vetoaminen.

Kilpailukykyisen toiminnan pohjana on sosiaalisesti vahva yhteisö, jonka perustana on sosiaaliin taitoihin liittyvä prososiaalinen toiminta. Sen alatekijöinä Pohjanheimo (2012, 104 - 105) mainitsee Esko Keskisen mukaan olevan yhteisön normien tunteminen ja halu toimia niiden mukaisesti. Normien mukaan toimiminen edellyttää tietenkin sitä, että yrityksessä kaikki ovat tietoisia normeista eli käytössä on yhdessä sovitut, käsitellyt ja kirjoitetut pelisäännöt. Normit voivat olla myös implisiittisiä eli sanattomia, mutta silloin ei voida olla varmoja ovatko kaikki tietoisia niistä ja noudatetaanko niitä yhtenäisesti. Normeista ei ole hyötyä, jos niitä ei haluta noudattaa, siksi on hyvä muistaa, että ihmiset yleensä sitoutuvat ja toimivat sovittujen asioiden mukaan silloin kun ovat itse päässeet niihin vaikuttamaan. Tehokkaimmin normien rikkojat saadaan noudattamaan niitä sanktioimalla normien noudattamatta jättäminen. Sanktioiden asettamisella voidaan myös osoittaa normien noudattamisen tärkeys. (Pohjanheimo 2012, 104 - 109)

2.4 Motivaatiot ja resilienssi muutoksen hallinnan apuna

Beenen (2016) kirjoittaa siitä, kuinka tärkeää on ymmärtää miksi vastustamme muutosta ja sisäistää, että se on täysin normaali reaktio. Hänen mukaansa vain hyväksymällä tämä ajattelumalli, muutosta voidaan johtaa tehokkaasti ja kasvattaa muutoksen hyväksymisvalmiutta eli resilienssiä. Resilienssillä tarkoitetaan ihmisen kykyä säilyttää toimintakyky isojen muutosten keskellä (Berstene 2014). Resilienssi auttaa selviytymään muutoksen aiheuttamasta stressistä ja palautumaan siitä nopeammin. Beenen (2016) mukaan muutostilanteen resilienssiä voidaan kehittää ymmärtämällä ihmisen motivaatiomalleja, joiden mukaan pyrimme välttämään negatiivisia asioita ja tavoittelemme positiivisia asioita eli palkkioita. Beenen (2016) kirjoittaa motivaatiomalleista, mutta käyttäytymistaloustiede kuvaa samaa ilmiötä ja kutsuu tätä käyttäytymistaloustieteen luvussa esiteltyä ajatusvääristymää tappion kammoksi (Gjerstad 2015).

Tämän pohjalta voidaan sanoa, että sillä on suuri merkitys, miten muutos sen kohderyhmälle esitellään. Eli koetaanko muutos uhkakuvina vai mahdollisuuksina, pyritäänkö tappioiden minimoimiseen vai nähdäänkö muutos uusien etujen, palkkioiden ja uuden oppimisen mahdollisuutena (Kuvio 3). Oheisessa kuviossa on suomennettuna Beenen esittämänä lähestymistapojen ero käytännössä. Kuten taulukosta havaitaan, uhkana esittäminen keskittyy kielteisiin sanoiin kuten hillitseminen, välttäminen, uhka. Kun taas mahdollisuus esittättyy positiivisempien asioiden kautta eli puhutaan saavuttamisesta, aktivoimisesta, palkkioista ja mahdollisuuksista. Mahdollisuutena esittäminen toimii uhkaa paremmin, koska ihmisen systeemi 1 ajattelu ohjaa meitä välttämään rangaistuksia ja suosimaan palkkioita. Muutostilanteessa houkuttelevampi vaihtoehto on näin ollen mahdollisuutena esittäminen, joka ei uhkaa meitä, eikä näin ollen anna sijaa tappion kammon aiheuttamille reaktioille toiminnassamme.

Vältettävä lähestymistapa: MUUTOS UHKANA	Suosittelava lähestymistapa: MUUTOS MAHDOLLISUUTENA
<ul style="list-style-type: none"> • Käyttäytymisen hillitseminen • Tappion välttäminen • Rangaistuksen välttäminen • Taitojen menettämisen uhka • Epäonnistumisen välttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Käyttäytymisen aktivoiminen • Tuo esille mitä saavutettavaa • Suosi palkkioita • Uusien kykyjen mahdollisuus • Suoritusten seuraaminen

Kuvio 3: Muutoksen esittäminen uhkana tai mahdollisuutena (Beenen 2016)

Esimiehen on tärkeä varmistaa muutostilanteessa, että henkilöt hahmottavat muutoksen tärkeyden koko kuvan ja sen, miten se palvelee koko organisaatiota. Tämä on sisäisen motivaation kannalta erittäin tärkeää. Esimiehen tulee varmistaa ihmisen psykologisten tarpeiden huomioiminen muutostilanteessa. Tämä tarkoittaa tarvetta tehdä valintoja itsenäisesti, eli esimerkiksi mahdollisuutta päättää millä keinoin muutos toteutuu juuri kyseisen yksilön työssä. Edellisen lisäksi työntekijällä tulee olla hallinnan tunne omasta työstään, eli hänellä tulee olla mahdollisuus oppia uutta ja kokea olevansa hyvä tekemässään työssä. Lisäksi henkilöllä tulee olla merkityksellisiä sosiaalisia kontakteja joiden kautta hän voi kokea yhteenkuuluvuutta. Resilienssiä voidaan myös parantaa auttamalla osallisia keskittymään siihen, millaisia positiivisia vaikutusmahdollisuuksia hänellä on tilanteessa. (Beenen 2016).

Berstene (2014) esittää resilienssin eli muutoksen hyväksymisvalmiuden parantamiseksi käyttöön terveydenhoitoalalla käytössä olevaa transteoreettista mallia (TTM). Malli mukailee monelta osin Beenen (2016) esittämiä keinoja resilienssin kasvattamiseksi. James Prochaskan kehittämä malli on luotu arvioimaan potilaan kykyä ottaa vastuu ja kyvystä selviytyä tilastaan. Berstene (2014) ehdottaa, että tietyin muutoksin sitä voitaisiin hyödyntää muutosjohtamisessa resilienssitaitojen kehittämisessä. Hän kertoo tutkimuksesta, jossa selvitettiin mitä

esimiehet voisivat tehdä helpottaakseen työntekijöiden selviytymistä muutoksessa. Tutkimuksessa selvisi, että on olemassa seitsemän aluetta, joista kuuden avulla voidaan opettaa resilienssiä ja kasvattaa muutoksen hyväksymistä. (Berstene 2014).

1. Positiivinen suhtautuminen asioihin. Ahdistuksen sijaan tulee hyväksyä muutostilanteen monimutkaisuus/epävarmuus
2. Positiivinen minä -kuva. Muutostilanteessa olevan henkilön itsetunto. Tämä on ainoa asia, jota ei voida opettaa.
3. Fokuksen kohde/luonne. Keskittyminen eteenpäin vieviin asioihin kuten tavoitteisiin, kasvuun ja oppimiseen.
4. Joustava ajattelu. Tilanteen tarkastelu avoimesti monelta suunnalta.
5. Sosiaalinen yhteys (connectivity). Muiden tuen vastaanottaminen ja luottaminen muihin muutostilanteessa.
6. Organisaatiotaidot. Järjestyksen hahmottaminen kaaostilanteessakin.
7. Proaktiivinen hyväksyntä. Epävarmuuden ja riskien sietäminen tavoitteiden saavuttamiseksi luo sitoutumista ja omistajuutta muutosprosessissa.

Positiivinen minäkuva on yllä mainituista kohdista ainoa, jota ei voida ihmiselle opettaa. Muita alueita voidaan kehittää niin, että työntekijä oppii resilienssimäiseksi ja hyväksyy muutoksen helpommin (Berstene 2014).

Välillä käy niin, että ihminen ei toimi kuten pitäisi, vaikka voisi, tai ihminen haluaa toimia tietyllä tavalla, mutta ei jostakin syystä kykene. Jotta syntyisi toimintaa tulee sekä voida että haluta tehdä asioita. Jos toinen näistä tekijöistä puuttuu, ei synny toimintaa. Halua tehdä jotakin kutsutaan myös motivaatioksi. Motivaatiota voidaan tarkastella myös muulla tavoin, esimerkiksi Maslowin tarvehierarkian kautta. Tässä työssä näkökulmana on kuitenkin tavoitteellinen toiminta, jolloin voidaan kysyä mitä halutaan saavuttaa eli mikä on tavoite, miten voimakas on halu saavuttaa tavoiteltu asia ja millä tavoin toimimalla se aiotaan saavuttaa. (Pohjanheimo 2012, 180, 185)

Työhön liittyvät motivaatiotekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin. Jaon määrittelivät 80-luvulla Edward Deci ja Richard Ryan. Heidän mukaansa sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa työn tarkoitus, mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan tai oppia uutta. Koulutustason nousun myötä sisäisen motivaation merkitys on noussut, ihmisille on yhä tärkeämpää, että motivaatiota saadaan itse työstä ja työn koetaan tuottavan iloa. Ulkoinen motivaatio on tavoite, joka löytyy työn ulkopuolelta. Tyypillisimmillään sitä on työstä saatavan palkan avulla saavutettu elintaso tai työssä saavutetun aseman kautta saatu statusarvo. (Pohjanheimo 2012, 185 - 186).

Yksilöllisten motiivien tunnistamiseen voidaan käyttää Reissin Motivaatioprofiilia (RMP), joka sisältää 16 ihmisen elämän perusmotiivia eli tarvetta, joita voidaan testata. Reissin teoriassa ei kategorisoida ihmisiä ominaisuuksien tai käyttäytymisen mukaan, vaan kaikki motiivien yhdistelmät ovat mahdollisia ja sallittuja. Reissin mukaan ei ole olemassa hyviä tai huonoja motiiveja, profiilin tarkoituksena on auttaa ymmärtämään ja hyväksymään ihmisten erilaisia toimintaa ja käyttäytymismallit, jotka tuntuvat omien motivaatioidemme pohjalta oudoilta tai kielteisiltä. (Mayor & Risku 2015, 29 - 34).

Reissin motivaatioprofiilin mukaan ihmisen motiivit muodostuvat erilaisista tavoitteista. Esimerkiksi valtamotiivin omaavan ihmisen tavoitteena on pyrkiä vaikuttamaan, johtamaan, päättämään, saavuttamaan ja suorittamaan. Motiiveihin vaikuttavia seikkoja on useita: geeniperimämme, kulttuuri, yhteiset arvot sekä yksilölliset kokemukset. Geeniperimämme määrittelee idealismia ja hyväksyntää lukuun ottamatta motiivimme, eli sen mikä on tavoitteemme, kulttuuri ja kasvatusta ohjaavat taas sitä, miten niihin tavoitteisiimme pyrimme. Ihmisen persoonallisuus muodostuu erilaisten motiivien yhdistelmästä, jotka voivat toisinaan olla ristiriidassa keskenään. Esimerkkinä vahva perhemotivaatio ja vahva valtamotivaatio voivat aiheuttaa ristiriitoja perhe- ja työelämän jakamisessa. Kun kaikki ihmisen käyttäytymistä ohjaavat motivaatiot ovat tiedossa, on hänen toimintaansa helpompi ymmärtää. Mitä useampaa motivaatiota ihminen pystyy samaan aikaan toteuttamaan, sitä motivoituneempi hän on ja hukkaa vähiten energiaa. Mikäli taas ulkoiset tavoitteet eivät kohtaa henkilön sisäisiä motiiveja ja tarpeita, syntyy tilanne, jossa henkilö kokee väsymistä ja turhautumista. (Mayor & Risku 2015, 29 - 34, 38 - 39, 141).

Väsyminen ja turhautuminen voivat johtaa passivoitumiseen, mutta aina sen taustalla ei ole motivaation puute, vaan kyseessä voi olla niin sanottu opittu avuttomuus. Tilanne syntyy, kun henkilöstölle kertyy pitkän ajan kuluessa toistuvasti kokemuksia siitä, etteivät he voi vaikuttaa omaan työhönsä. Tämä luo yleisen avuttomuuden tilan työkontekstissa, samaan aikaan ihmiset voivat olla hyvinkin aloitteellisia työn ulkopuolella esimerkiksi järjestötoiminnassa. Pohjanheimon (2012, 183 - 184) kokemuksen mukaan opittu avuttomuus aiheuttaa sen, että henkilöstö koetaan yrityksen johdon toimesta hankalana ja motivoitumattomana. Jos henkilöstöllä ei ole luottamusta omaan vaikuttamismahdollisuuteensa ja pystyvyyteensä, ei omaa työtä koskeviin uudistuksiin tartuta ennen kuin luottamus omaan kykyyn voida tehdä asioita kasvaa. Opitun avuttomuuden tilanteesta päästään eteenpäin tarjoamalla henkilöstölle vaikuttamisen kokemuksia, joiden ei aina tarvitse edes olla suuria. Näin usko vaikutusmahdollisuuksiin kasvaa jolloin merkittävimmissäkin asioissa aletaan saada aikaan muutoksia. (Pohjanheimo 2012, 183 - 184).

Muutoksen ja epävarmuuden sietämiseksi tarvitaan hallinnan tunnetta, johon taas tarvitsemme luottamusta siihen, että asiat järjestyvät. Muutostilanteessa erilaisia motiiveja ja niiden erilaisia yhdistelmiä omaavat ihmiset suhtautuvat muutokseen varsin eri tavoin. Motivaatioyhdistelmät ovat yksilöllisiä, eli näin on silloin myös muutokseen reagointi. Kun esimies tunnistaa alaistensa yksilölliset motivaatiot, pystyy hän muutostilanteessa auttamaan heitä toimimalla kunkin kanssa yksilöllisesti. Erilaisten toimintavaihtoehtojen yhteinen pohtiminen auttaa muutoksen aiheuttaman ahdistuksen purkamisessa. Löytämällä vaikka vain yksikin toimiva vaihtoehto voidaan pystyä välttämään muutoksen pysähtyminen. Myös huolien ja hyötyjen yhteinen pohtiminen siten, että jokainen pääsee ilmaisemaan omansa, auttaa ahdistuksen purkamisessa. (Mayor & Risku 2015, 158 - 159).

Hallinnan tunne, joka syntyy oman pystyvyyden kokemusten kautta, on tärkeä työhyvinvointia edistävä seikka. Työhyvinvointiin eivät siis vaikuta pelkästään tehtävän ja työroolin selkeys, työyhteisö ja työympäristö, vaan myös pystyvyyden tunne ja kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista työssään. Pohjanheimo (2012, 181 - 182) kirjoittaa, että ihmisten kontrolliodotusten tunteminen on henkilöstöjohtamisessa olennaista. Esimiehen tulee selvittää kontrolliodotukset. Hänen tulee tietää ohjaako ihmistä ulkoinen vai sisäinen kontrolliodotus. Jos ihminen kokee vallitsevan tilanteen sellaiseksi johon hän ei voi vaikuttaa, häntä ohjaa ulkoinen kontrolliodotus. Sisäinen kontrolliodotus ohjaa taas silloin kun ihmisen toimintaa ohjaa se mitä hän uskoo voivansa tehdä. Sisäisen kontrollin ohjaama ihminen tarvitsee työssään onnistumisen kokemuksia. Esimiehen oleellisin tehtävä on tukea tällaista henkilöä siten, että tämä saa onnistumisen ja pystymisen kokemuksia. Tämä tarkoittaa, että esimies antaa sopivan haastavia tehtäviä sekä opastaa ja kannustaa. Uusien asioiden oppimisen myötä vahvistuu henkilön oma käsitys pystyvyydestään. Sisäisten kontrolliodotusten vahvistamisella voidaan vahvistaa aloitteellisuutta ja hyvää suoritusta. Ulkoisen kontrolliodotusten ohjaama henkilö taas kaipaa yhteistä ulkoisten riskien ja uhkatekijöiden kartoitusta, sekä tarvitsee usein rohkaisu- ja auttamiskeskusteluja. Hänelle on merkitystä sillä, että esimies lupaa auttaa, mikäli tilanne sitä vaatii. Kontrolliodotusten huomioiminen on tärkeää, koska niiden on tutkimuksissa todettu olevan tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. (Pohjanheimo 2012, 181 - 182).

3 Tutkimusasetelma ja menetelmät

Tässä luvussa esitellään käytetty tutkimusmenetelmä ja sen valinnan perusteet. Tietopohja perustuu muutoksen johtamiseen liittyvään tietoon, mutta myös käyttäytymistaloustieteen havaintoihin. Tarkoitus on etsiä haastatteluista muutosvastarintaan johtavia seikkoja, sekä sitä ehkäiseviä asioita vertailemalla muutokseen eri tavoin suhtautuvien myymälöiden vastauksia. Muutosjohtamisen perinteisten karikkojen lisäksi haastatteluista pyritään tunnistamaan yksilön ja ryhmän päätöksenteon liittyvää heuristiikkaa ja vääristymiä. Tunnistettuihin

heuristiikkoihin ja vääristymiin pyritään esittämään käytännön ratkaisukeinoja niiden välttämiseksi tai niiden vaikutusten lieventämiseksi.

3.1 Menetelmänä haastattelu

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2001, 16) tutkimuksen ei aina tarvitse alkaa teoriasta, vaan se voi alkaa myös aineiston ja havaintojen keruusta joiden kautta hahmotellaan ja tarkennetaan tutkimusongelmaa. Aina ei siis tarvita ennakkoon valmiita hypoteeseja, jotka saattaisivat rajata tutkimuksen toimenpiteitä. Kun aineiston pohjalta nousevat alustavat hypoteesit ja lopuksi vasta teoria puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä, joka ohjaa toimimaan ilman ennako-olettamia. Tämä voi vahvimmillaan tarkoittaa sitä, että empiirisestä aineistosta rakennetaan teoria. Johtuen laadullisen aineiston laajuudesta, kyseisellä tavalla edetessä tulee tehdä selkeä rajaus, jotta aineiston analyysi on mahdollista. Laadullisessa analyysissä on tavoitteena oppia tai yllättyä tutkimuksen mittaan ja löytää aineiston avulla uusia näkökulmia, eikä vahvistaa ennakkoon asetettujen hypoteesien voimassaoloa. Tutkimuksen tekijän pitää kuitenkin olla tietoinen ennako-oletuksista, joita on aina olemassa, sillä niiden vaikutusta voidaan vähentää tiedostamalla ne ennakkoon. (Eskola & Suoranta 2005, 19 - 20.)

Tämä projekti eteni aineistosta kohti teoriaa ilman hypoteeseja. Hypoteeseja ei asetettu, jotta etukäteisoletukset ohjailisivat mahdollisimman vähän haastatteluita. Haastattelijan roolini yhtenä tilaamisprosessin muutoksen suunnittelijana ja suorittajana saattaa jo yksinään ohjata työtä, joten ennakkokäsitysten vaikutusta minimoidakseen hypoteeseja ei tehty.

Haastatteluksi nimitetään tiedonkeruutapaa, jossa henkilöltä selvitetään heidän mielipiteitään puhuen. Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, johon vaikuttavat osapuolten aiemmat kokemukset ja joiden pohjalta haastattelua tulkitaan. Haastattelu on Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 42) mukaan oikeastaan sama asia kuin keskustelu, molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa sekä suullisen kommunikaation, että ei-kielellisen kommunikaation kautta. Haastattelulla on kuitenkin keskustelusta eroten etukäteen määritetty tarkoitus ja päämäärä eli informaation kerääminen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41 - 42)

Tutkimushaastattelu voidaan jakaa yleisten piirteiden lisäksi useisiin eri lajeihin, joiden nimeäminen vaihtelee voimakkaasti. Tässä työssä käytetään puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jonka Hirsjärvi ja Hurme (2001, 47 - 48) ovat nimenneet teemahaastatteluksi. Teemahaastattelu pohjautuu Mertonin, Fiskin ja Kendallin kohdennettuun haastatteluun (the focused interview). Menetelmä eroaa edellä mainitusta sillä, että sen mukaan kaikkea henkilön kokemaa, ajatuksia, tunteita ja uskomuksia voidaan tutkia ilman, että taustalla on kokeellisesti aikaansaatu yhteinen kokemus tutkittavasta asiasta. Teemahaastattelussa keskitytään tiettyyn teemaan tai teemoihin, jotka ovat kaikille haastateltaville samoja. Teemahaastattelu

on puolistrukturoitu menetelmä. Se ei ole täysin vapaa, kuten esimerkiksi syvähaastattelu, sillä siinä noudatetaan jokaisessa haastattelussa samoja yhteisiä teemoja, mutta kysymykset eivät ole tarkkaan strukturoituja, kuten esimerkiksi täysin strukturoidussa lomakehaastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47 - 48.)

Teemahaastattelu valikoitui menetelmäksi tähän työhön sen joustavuuden vuoksi. Sen avulla lähestytään avoimesti myymälöiden kokemusta tilausmallin muutoksesta. Haastattelua ei haluta ohjata liian tarkkoilla ennakkoon laadituilla kysymyksillä, vaan tarkoitus on sitä käyttämällä kerätä vapaasti myymälöiden kokemuksia, ajatuksia ja tuntemuksia projektiin liittyen sen alkuvaiheista aina haastatteluhetkeen asti. Haastattelemalla sekä positiivisesti, että negatiivisesti suhtautuvia ryhmiä eli myymälöitä, pyritään hahmottamaan kokemuseroja jotka selittäisivät erilaisen asenteen uuteen tilausmalliin. Mikäli eroja löytyy, on tarkoitus teoriaa peilaten, etsiä niille ratkaisukeinoja. Esimerkiksi miten voidaan ketjutoiminnassa muutostilanteessa vahvistaa seikkoja, jotka ovat auttaneet muutoksen hyväksymisessä ja ehkäistä tai jopa poistaa negatiivista suhtautumista aiheuttavia seikkoja. Haastatteluissa esiin tulevia seikkoja peilataan muutosjohtamisen ja käyttäytymistaloustieteen teorioihin ja etsitään niistä ratkaisuehdotuksia esiin nousseisiin asioihin jotka estävät tai heikentävät muutoksen läpivientiä.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 35) Miksi haastattelu -kirjan kommenttien mukaan haastattelu on hyvä keino lähestyä arkoja aiheita. Haastattelussa on mahdollista tehdä lisäkysymyksiä, joiden avulla päästään syventämään vastauksia ja päästään paremmin selville ihmisen käyttäytymisen taustalla vaikuttaviin ajatuksiin ja tunteisiin. Joidenkin tutkijoiden mielestä vastaajan rehellisyys saattaa kärsiä haastattelussa, koska haastattelussa vastausta ei voi antaa anonymisti, jolloin nimettömänä täytetty kyselylomake olisi parempi (Hurme 2001, 35). Haastattelutilanteessa on aina läsnä valta-asetelma osallistujien välillä, joka voi myös vaikuttaa saatuihin vastauksiin. Reaktiona liian dominoivaan haastatteluasetelmaan haastateltava saattaa olla kertomatta suoraan mielipiteitään tai jättää kokonaan kertomatta jotakin (Brinkmann & Kvale 2015, 38). Myymälöistä on saatu koko tämän muutosprosessin ajan yksilöitävää palautetta melko laajalla jakelulla myymälöiden esimiehistä johtoryhmää myöten. Palaute on ollut niin positiivista kuin negatiivista, joten voidaan olettaa, että tässä tapauksessa vastaus-ten rehellisyyteen ja laajuuteen ei vaikuta se annetaanko vastaukset anonymisti vai tunnistettavasti. Lisäksi osallistujille korostettiin, että lopullisesta työstä ei voi erottaa vastauksen antanutta myymälää tai henkilöä, vain haastattelija kuulee ja näkee nauhoitetut ja kirjoitetut keskustelut.

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 35) toteavat olevan seikkoja, jotka voivat aiheuttaa ongelmia, kun menetelmänä käytetään haastattelua. Ajankäyttöön liittyvä ongelma on selkeimmin tunnistet-

tavissa. Itse haastattelu vie aikaa, mutta erityisesti sen litteroiminen eli purkaminen on hidas. NykYTEKNIikka tarjoaa onneksi ratkaisuja kustannuksiin, välineitä kuten nauhoja ja nauhureita ei enää tarvitse hankkia, samoin postitus- ja puhelinkuluja voidaan nykYTEKNIikalla vähentää monilla tavoin. Tässä työssä haastateltavia lähestyttiin sähköpostin välityksellä ja haastattelut tehtiin Skypen avulla, joten matkakuluja ei tullut, eikä matkustamiseen kulunut haastattelijan aikaa. Lisäksi haastatteluihin oli sallittua käyttää työaikaa, vaikka muu osa opinnäytetyöstä on kirjoitettu vapaa-ajalla.

Suurimmat menetelmään liittyvät haasteet tässä työssä kytkeytyvät haastattelijan ammattitaitoon sekä analysoinnin, tulkinnan ja raportoinnin haasteisiin, sillä selkeitä valmiita toimintamalleja niihin ei ole (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35; Brinkmann & Kvale 2015, 125). Tässä työssä kyseisiin haasteisiin varauduttiin perehtymällä jo haastatteluja suunniteltaessa haastattelumenetelmäkirjallisuuteen sekä erilaisiin analysointitapoihin. Tunnistamalla yleisimmät riskit ja ongelmatilanteet ja varautumalla niihin etukäteen ehkäistään parhaiten haastatteluisia tai niiden analysoinnissa tapahtuvat virheet.

Analysointiprosessin etenemisessä on käytetty apuna Brinkmannin ja Kvalen (2015, 124) seitsemän vaiheen mallia. Prosessi eteni tässä työssä seitsemän vaiheen mallin mukaan aikajärjestyksessä seuraavasti: 1. teemoittelu (lokakuu 2015-helmikuu 2016), 2. suunnittelu (helmimaaliskuu 2016), 3. haastattelut (kesä-elokuu 2016), 4. litterointi (kesä-syyskuu), 5. analysointi (loka-marraskuu 2016), 6. varmistaminen/todentaminen (loka-joulukuu 2016) ja 7. raportointi (joulukuu 2016-marraskuu 2017). Työvaiheiden aikataulu pohjautui käynnissä olleen muutosprosessin vaiheisiin ja etenemiseen. Teemoittelu käynnistyi lokakuussa 2015 kun oli havaittavissa, että muutos ei tule sujumaan jouhevasti. Tällöin oli kulunut vuosi siitä, kun myymälöille oli ensimmäisen kerran tiedotettu tarpeesta tehostaa tilausprosessia. Merkittävin osa syksyllä myytävien oppikirjojen tilausprosessista tapahtuu kesäkuussa, heinäkuussa oppikirjat saapuvat myymälöihin ja myynti käynnistyy elokuun puolivälin tienoilla. Haastattelut käynnistyivät kesäkuun alussa ja jatkuivat myymälöiden lomien vuoksi elokuun alussa. Haastattelut päättyivät ennen kuin myynti käynnistyi. Tämä varmisti sen, että kaikissa haastatteluisissa prosessia ja sen toimivuutta arvioitiin samalta pohjalta eli ilman myyntilukujen tuomaa ohjausta muutoksen onnistumisesta. Litterointi käynnistyi heti ensimmäisten haastatteluiden jälkeen ja eteni liukuvasti sitä mukaa kun haastatteluja tehtiin. Tämä mahdollisti aineiston tarkastelun ja teemojen kehittämisen haastatteluiden edetessä. Litteroitaessa huomio kiinnitettiin haastattelutilannetta paremmin useasti haastatteluisia toistuviin teemoihin jotka olivat uusei eli joita ei ollut haastattelijan toimesta esitetty. Litteroinnin jälkeen työ eteni vaiheittain analysoinnista raportointiin. Haastattelujen raportointi tehtiin heti analysoinnin jälkeen. Tämän jälkeen työ eteni tekijän aikataulujen sallimissa puitteissa.

3.2 Haastattelu vuorovaikutustilanteena

Tutkimushaastattelun yleispiirteitä Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 43) mukaan ovat haastattelun suunnittelu etukäteen haastattelijan toimesta sekä haastattelijan ohjaava ja motivoiva ote haastateltavaan. Haastattelijan rooli on yleensä selvä haastattelun alusta asti, kun taas haastateltava omaksuu roolinsa haastattelun kuluessa. Haastatteluasetelman tulisi tukea heti ensimmäisistä minuuteista lähtien haastateltavan halua jakaa henkilökohtaisia mielipiteitään usein melko vieraan ihmisen kanssa (Brinkmann & Kvale 2015, 154). Toisin sanoen haastateltavan tulee voida luottaa siihen, että haastattelu on luottamuksellinen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43). Haastattelija voi edistää tällaisen tilanteen syntyä kuuntelemalla haastateltavaa, osoittamalla kiinnostusta, ymmärrystä ja kunnioitusta haastateltavan sanomisista kohtaan ja myös ilmaisemalla selkeästi mihin hän haluaa haastateltavalta vastauksen. (Brinkmann & Kvale 2015, 154) Myös Ruusuvuoren ja Tiittulan (2009, 41) mukaan monissa lähteissä mainitaan luottamuksen olevan informaation saannin edellytys. Heidän mukaansa luottamusta luodaan melko samoin kuin Brinkman ja Kvalekin kirjoittavat eli osoittamalla kiinnostusta haastateltavan mielipiteisiin, kertomalla haastattelun tarkoituksen rehellisesti, sekä korostamalla haastattelun olevan luottamuksellinen ja että lopullisessa työstä ei voi tunnistaa yksittäistä henkilöä.

Haastattelija voi parantaa luottamusta myös osoittamalla empatiaa ja luomalla yhteisyyttä esimerkiksi kertomalla kokeneensa samoin. Haastattelijan on kuitenkin oltava tarkkana, jotta keskustelun pääpaino säilyy haastateltavassa, sillä tämä olettaa usein olevansa se jonka kokemuksista tulee olla kiinnostunut. (Ruusuvuori & Tiittula 2009, 41 - 44) Haastattelija voi myös vahvistaa luottamusta positiivisella vallankäytöllä eli valtauttamalla (empowerment). Valtauttamalla haastattelija osoittaa haastateltavan olevan tärkeämpi kuin haastattelija. Tämä tarkoittaa haastattelutilanteessa sitä, että haastattelija ohjaa ja auttaa haastateltavaa etenevässä asiassa, mutta osoittaa vaikuttamalla arvostavansa haastateltavan mielipiteitä. Saadessaan positiivista huomiota haastateltava tuntee itsensä tärkeäksi ja merkittäväksi, jolloin saatetaan avoin keskusteluyhteys haastattelutilanteessa. (Routarinne 2007, 6 - 7).

Ruusuvuori ja Tiittula (2009, 33 - 34) kirjoittavat, että kaikkea keskustelua, ihan yleistäkin, leimaavat tietoa koskevat oikeudet, jotka haastattelutilanteessa usein kuuluvat haastateltavalle. Yleensä haastatteluoppaissa täsmennetään, että haastattelijan tulee pysyä täysin neutraalina osapuolena eikä ilmaista minkäänlaista tietämystään haastateltavaan asiaan liittyen. Toisinaan tilanne voi sallia sen, että haastattelija voi yhteisen tiedon avulla luoda yhteyttä haastateltavaan. Haastattelijan kommentti ei kuitenkaan koskaan saa olla tuomitseva eikä mielellään kantaottavakaan. Eteen voi myös tulla tilanne, jossa haastattelijalla on haastateltavalle oleellista tietoa jolloin haastateltava saattaa toivoa, että hän saa haastattelijalta lisää

tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 109; Ruusuvuori & Tiittula 2009, 33 - 34). Haastattelijan tulee tiedostaa ja pohtia oma vaikutuksensa yhteisyyden rakentumisessa ja tarkastella myös omaa suhdetta kuhunkin haastateltavaan. Haastattelijan kuuluu osoittaa kiinnostusta haastateltavaan, mutta etusijalla tulee olla tiedonhankinta, ei uteliaisuus. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 98; Ruusuvuori & Tiittula 2009, 104). Haastattelijan tulisi myös pyrkiä käyttämään samoja käsitteitä ja termejä haastateltavan kanssa ehkäistäkseen mahdollista näkökulmaeroa. (Ruusuvuori & Tiittula 2009, 40.) Tässä työssä haastatteluissa varmistettiin kysymällä, että myymälässä ja keskusyksikössä oli käytössä sama termistö.

Haastateltaessa saataviin vastauksiin vaikuttaa aina haastattelija ja hänen tapansa kysyä asioita, samoin kuin aiemmin esitetyt kysymykset ja niihin saadut vastaukset (Hirsjärvi & Hurme 2001, 49). Mäkelän (1998, 264) mukaan edellä mainittuja vaikutuksia voidaan minimoida ryhmähaastattelun avulla, sillä haastattelijan vaikutus pienenee, kun haastateltavat kontrolloivat toisiaan. Kun asiaa käsitellään ryhmässä, niin väärinkäsitysten ja unohtamisen vaikutukset vähenevät. Tässä työssä haluttiin myös hyödyntää toista ryhmähaastattelun hyötyä, eli ryhmähaastattelun avulla saadaan tehokkaammin haastateltua suurempi joukko ihmisiä. Koska aihe on tässä tapauksessa rajattu kapeaksi, niin kahden tai kolmen henkilön haastattelu yhdellä kertaa ei venytä haastattelua liiaksi. Tarkalla haastatteluteemalla vältymme yhdeltä ryhmähaastattelun miinuspuolelta eli liian pitkäksi venyvältä haastatteluajalta joka tietysti kasvattaa myös aineiston käsittelyyn kuluva aikaa. (Mäkelä 1998, 264 - 265).

Haastattelutilanteessa haastattelijalla on kaksi roolia, osallistuva ja tutkiva persoona (Hirsjärvi & Hurme 2001, 97). Tässä työssä haastattelijalla oli vielä kolmaskin rooli, joka oli oleellista tiedostaa ennen haastatteluja, jotta sen vaikutukset voitaisiin minimoida. Kolmas rooli liittyi haastattelijan osallisuudesta toimintamallin muutokseen. Tästä syystä jokaisen haastattelun alussa käytiin läpi haastattelijan roolin olevan tässä kohtaa tutkimuksellinen eikä työrooli muutosta ohjanneena tuotepäällikkönä. Samalla kommentilla pyrittiin varmistamaan haastattelun pysyminen aiheessa eli tuntemuksissa ja ajatuksissa ja estää keskustelun karkaaminen käytännön asioiden pohdintaan. Samalla haastattelija sai ilmaista, että mikäli käytännön asioita tulisi eteen haastattelun kuluessa ei niiden sivuuttaminen tarkoita, etteivät ne kiinnostaisi, vaan että niiden paikka on haastattelun jälkeen.

3.3 Haastattelun kysymyksen asettelusta

Tässä työssä käytetyn puolistrukturoidun teemahaastattelun ominaisuus on, että kysymyksen asettelu ei ole tarkka ja ennalta määrätty, jotta olennainen liikkumavara säilytetään. Brinkmannin & Kvalen (2015, 160-161) mukaan Kinseyn ja hänen kollegoidensa tutkimuksessa selvisi, että vaikka kysymykset olisivat standardoituja, ei niillä silti aina saada vakioituja vastauksia, vaan avoimilla kysymyksillä saadaan laajimmat vastaukset. Tiukan kysymystulvan

välttelyllä pyrittiin rentouttamaan haastateltavia ja luomaan mielikuvaa, että kyseessä ei ole kuulustelu vaan rennohko keskustelu, joskin tärkeästä aiheesta. Haastattelun eteneminen ja oikeiden asioiden käsittely tulee kuitenkin varmistaa teema-alueiden ja kysymysten suunnittelulla, jotta voidaan taata tavoiteltu lopputulos siinäkin tilanteessa, että haastateltava on kovin hiljainen tai varautunut. Haastateltavalle on hyvä avata heti alkuvaiheessa kyseisenlaisen haastattelutapa. Tässä työssä kerrottiin heti haastattelun alussa, että valmiita kysymyksiä ei ole. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 103) perustelevat, että haastateltavalle on hyvä kertoa ettei tiukkaa kysymystä ole, jotta haastateltava ei pety ja hämmenny odottaessaan perinteistä kysymysten sarjaa ja sen puuttuessa sitten koe, että keskustelun omaisella tilanteella ei ole oikeaa painoarvoa.

Kysymysten laadinnassa ja esittämisessä on Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 105) mukaan hyvä noudattaa tiettyjä ohjeita. Kysymysten tulee olla yksinkertaisia ja mahdollisimman selkeitä. Samaa kommentoivat Brinkmann ja Kvale (2015, 157) ja lisäävät, että haastattelijan tulee välttää akateemista termistöä kysymyksissään. Monta erillistä kysymystä on parempi kuin yksi monimutkainen ja epäselvä kysymys. Kielteisessä muodossa esitettyjä sekä arkaluontoisia kysymyksiä tulee välttää. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 107).

Tässä työssä tehdyt haastattelut aloitettiin aina samalla kysymyksellä, jossa pyydettiin palauttamaan mieleen sen hetken tunnelmia, kun oppikirjojen tilaaminen päätettiin siirtää keskuksikkoon. Brinkmann ja Kvale (2015, 160) esittelevät kirjassaan erityylishaastattelukysymyksiä. He kutsuvat tämän tyylishaastattelukysymyksiä avauskysymyksiksi, joiden avulla pyritään saamaan vastaajalta spontaaneja ja moninaisia vastauksia kysytystä aiheesta. Kysymys oli myös Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 107) suosituksen mukainen eli laaja ja vastaustyyli ja suunta olivat täysin vastaajan valittavissa. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 107) mukaan on hyvä tiedostaa, että hypoteettisiin ja kauas menneisyyteen suuntautuviin kysymyksiin saattaa tulla melko epätasällisia vastauksia. Avauskysymys vaati muistelua yli vuoden taakse, joten haastattelija pyrki herättelemään menneitä tuntemuksia kuvailemalla tilanteita ja hetkiä, jolloin asiasta kerrottiin ensimmäistä kertaa.

Aloituskysymys oli ainoa ennalta selkeästi ennalta muotoiltu kysymys, muuten haastattelu eteni aihealueen sisällä aloitustunnelmasta nykytilan pohdiskeluun. Brinkmann ja Kvale (2015, 161) kirjoittavat, että avauskysymyksiä voidaan täsmentää jatkokysymyksillä. Toisinaan pelkkä rohkaiseva mumina tai tauko sopivassa kohtaa voi kannustaa vastaajaa syventämään vastaustaan. Haastattelijalta vaatii taitoa ja suunnitelmallisuutta, jotta hän osaa reagoida ja esittää jatkokysymykset oikeista asioista, esimerkiksi huomioimalla haastateltavan reaktioita kuten innostusta tai tiettyjä sanoja. Näissä haastatteluissa jatkokysymykset muotoutuivat haastattelun edetessä osin etukäteen hahmoteltujen teemojen mukaan, mutta tarkentavia

kysymyksiä esitettiin myös, jos haastateltavien äänensävyt ilmaisivat asian olevan merkityksellinen. Näin löytyi muun muassa uusia teemoja. Tämä oli mahdollista, koska haastattelu oli teemoitettu etukäteen, mutta myös, koska haastattelija tunsi aiheen ja prosessin kulun hyvin, mikä helpotti myös täsmentävien kysymysten esittämistä. Brinkmann ja Kvale (2015, 164 - 165) vertaavat taitavan haastattelijan toimintaa taitavan shakinpelaajan pelityyliin, jota ohjaa enemmän intuitio kuin aloittelevan shakin pelaajan tapa pohtia peliä siirto kerrallaan. Brinkmann ja Kvale (2015, 194 - 195) nimeävät aiheen tuntemisen yhdeksi oleelliseksi seikaksi hyvässä haastattelijassa, tietämyksellä ei kuitenkaan tule yrittää päteä. Tässä työssä tehdyissä haastatteluissa haastattelijan kokemattomuutta korvasi hyvä aiheen ja siihen liittyvän prosessin tunteminen, jolloin oli helppo nopeasti hahmottaa haastattellessa minkälainen tieto auttaisi saamaan vastauksia opinnäytetyössä esitettyyn tavoitteeseen sujuvammasta muutosjohtamisesta.

3.4 Kohdejoukon valinta ja lähestyminen

Haastatteluprosessi lähti liikkeelle ottamalla ensin yhteyttä sähköpostitse aluepäällikköihin eli myymäläpäällikköiden esimiehiin. Sähköpostissa avattiin opinnäytetyön kehittämisidea ja kerrottiin mikä on haastatteluiden aihe. Aluepäälliköitä pyydettiin ilmoittamaan omilta alueiltaan kaksi positiivisesti tai neutraalisti ja kaksi negatiivisesti muutosprosessiin suhtautuvaa myymälää joita voisin haastatella työhöni. Negatiivinen suhtautuminen tarkoittaa, että myymälä jatkuvasti viestii keskusyksikköön ja pyrkii vaikuttamaan tilausmääriin ja tilattaviin tuotteisiin. Negatiivisesti suhtautuva myymälä ei luota uuden mallin toimivuuteen, vaan kokee tarvetta ohjata sitä itse. Positiivisesti suhtautuva myymälä taas toimii päinvastoin, eli on yhteydessä keskusyksikköön vain silloin kun oikeasti havaitsee jonkin virheen ja keskustelu käydään rakentavasti.

Tavoitteena oli löytää haastateltavaksi kymmenen myymälää, joissa olisi edustus molemmista ryhmistä. Eri tavoin suhtautuvia ryhmiä tarvittiin, jotta voitaisiin selvittää olisiko eri tavoin suhtautuvien myymälöiden kokemuksissa jotain yhteistä, löytyisikö eri ryhmien väliltä jotain selkeää erottavaa tekijää, jolla voisi selittää suhtautumista, oli se sitten positiivinen tai negatiivinen.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 58 - 59) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei käytetä yleensä sanaa otos, kun puhutaan valitusta kohdejoukosta, vaan harkinnanvaraisesta näytteestä. Eskola ja Suoranta (2005, 18) puhuvat myös harkinnanvaraisesta näytteestä ja korostavat laadullisessa tutkimuksessa laadun olevan määrää tärkeämpi tieteellisyys kriteeri. Tämä tarkoittaa panostamista siihen, että pienestä määrästä tapauksia analysoimaan tulokset mahdollisimman tarkkaan. Harkinnanvaraiseksi näytteeksi tässä työssä valikoitui kymmenen

myymälää, yhteensä noin 20 henkilöä. Kyseinen määrä haastatteluista oli mahdollista toteuttaa yhden henkilön toimesta ajallisesti ja se edustaa 20 prosenttia oppikirjoja myyvistä myymälöistä. Mikäli osoittautuisi, ettei kyseisestä määrästä haastatteluista saada riittävästi materiaalia jota voidaan analysoida, tehdään haastatteluista valittujen 10 myymälän jälkeen lisää.

Haastateltavien myymälöiden valinta perustui pääosin aluepäälliköiden valintaan. Myymälöiden valintaa ei voitu tehdä satunnaisotannalla koska oli varmistettava otoksen kattavan mahdollisimman hyvin kaikki erilaiset myymälätyypit. Haastateltavien myymälöiden joukkoon kuuluu myymälöitä ympäri Suomen sekä pienistä että suurista kaupungeista, kivijalkamyymälöistä kauppakeskusmyymälöihin. Aluepäälliköiltä tuli ehdokkaita enemmän kuin kymmenen, joten haastateltavien myymälöiden valinnassa hyödynnettiin myös keskitetyssä oppikirjojen tilaamisesta ja myymälöiden yhteydenpitoa hoitavan henkilön kommentteja. Henkilö oli tehtäviensä vuoksi hyvin selvillä myymälöiden suhtautumisesta prosessiin. Näin toimien valintaa ei ohjannut pelkästään yhden henkilön mielipide.

Valitut myymälät saivat toukokuun alussa saman sisältöisen viestin kuin aluepäälliköt olivat saaneet aiemmin. Yhteydenotossa pyydettiin osallistumaan projektiin ja ilmoittamaan, sopiva haastattelu-aika. Kesäkuun aikana haastateltiin suurin osa eli seitsemän myymälää. Haastatteluista viisi ensimmäistä piti sisällään kolme osin muutoksen hyväksyntää, yhden alusta asti positiivisena kokeneen ja yhden edelleen selkeästi negatiivisesti suhtautuvan. Kaksi viimeistä kesäkuussa haastateltua olivat myös edenneet muutoksen hyväksymisessä ja suhtautuminen oli kääntymässä positiiviseksi. Elokuussa haastatelluista löytyi myös yksi alusta asti muutokseen positiivisesti suhtautuva myymälä, mutta myös vuoden mittaan erittäin negatiivisesti suhtautunut myymälä ja kolmas melko neutraalisti suhtautuva.

Haastatteluun osallistuivat kustakin myymälästä kaikki ne henkilöt, jotka hoitavat oppikirjoja eli oppikirjavastaava, sekä esimiesasemassa olevat eli myymäläpäälliköt ja osastovastaavat. Osassa myymälöitä osastovastaava toimii oppikirjavastaavana. Esimiesasemassa olevat otettiin mukaan haastatteluun, koska he ovat vastuussa työnohjauksesta ja heidän hallinnassaan on myynti- ja varastolukujen seuranta. Suurin osa muutosviestinnästä on mennyt heidän kauttaan myymälöihin. Lisäksi myymälän esimies on myös usein merkittävä mielipidevaikuttaja myymälässä statusasemansa vuoksi. Haastattelut tehtiin Skypen välityksellä, sillä matkustaminen jokaiselle paikkakunnalle tekemään haastatteluista ei ollut mahdollista kustannus- eikä ajankäyttösyistä johtuen. Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina eli myymälästä haastateltiin samalla kertaa kaikkia. Näin kyettiin samalla havainnoimaan myymälän sisäisiä suhteita ja niiden mahdollista vaikutusta muutokseen suhtautumiseen.

Kaikki haastatteluihin osallistumaan pyydettyt myymälät suostuivat mukaan. Haastatteluista tehtiin kahdessa erässä kesälomien vuoksi. Haastatteluiden jakautuminen kesälomien kahden

puolen oli hyvä ratkaisu prosessin kannalta, sillä sen aikana seitsemän ensimmäistä haastattelua litteroitiin. Näin saatiin muodostettua jo heinäkuussa kuva siitä, voitaisiinko kymmenestä haastattelusta havainnoida yhteneväisyyksiä ja eroja vai tarvitaanko elokuussa mahdollisesti lisää haastatteluja.

Haastattelijalla oli alussa muutama kysymys valmiina, joilla päästiin alkuun ja joilla voitiin haastattelun kuluessa kannustaa haastateltavia aiheeseen, jos puhetta ei syntyisi luontevasti aloituksen jälkeen tai se tyrehtyisi liian aikaisessa vaiheessa. Haastattelu aloitettiin aina samalla kysymyksellä: ”Miltä tuntui tai mitä ajatuksia heräsi, kun kuulitte ensimmäistä kertaa, että oppikirjojen tilaaminen tullaan siirtämään keskusyksikköön?”. Kysymys muokkautui hie- man joka kerta omanlaisekseen, mutta viesti oli aina sama. Haastattelua voidaan näin ollen kutsua adaptiiviseksi, sillä kysymykset ja sisältö kehittyivät ja muokkautuivat haastattelujen edetessä. Ensimmäisistä haastatteluista nousseita asioita päästiin syventämään myöhemmissä haastatteluissa. Tätä tuki se seikka, että haastatteluja litteroitiin muutaman haastattelun ryhmissä osin sitä mukaa kun haastatteluja tehtiin. Litteroitaessa haastattelun sisältö hah- mottui lisää ja esille nousi heti tarkennusta kaipaavia asioita, joita pystyttiin näin toimien tarkentamaan heti seuraavissa haastatteluissa.

3.5 Tiedonkeruun toteutus, aineiston hankinta

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 34) mukaan haastattelu luo hyvät mahdollisuudet suunnata tie- donhankintaa haluttuun suuntaan ja mahdollisuuden vaihdella aiheiden järjestystä tilanteen mukaan. Sen avulla on myös helpompi hahmottaa vastausten taustalla olevia motiiveja, sillä haastattelussa ihminen kykenee tuomaan esiin itseään koskevia asioita vapaammin. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 34 - 35) mukaan haastattelun avulla voidaan syventää tietoja ja kuulla esi- tettyihin mielipiteisiin vastauksia. Tässä työssä etsimme haastattelujen avulla syvempiä pe- rusteluja myymälöiden mielipiteille uuden tilausmallin toimivuudesta, kuin mitä kyselylomak- keella olisi pystynyt saamaan. Haastattelun valintaa menetelmäksi tässä työssä tukee myös Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 36) kommentti, että haastattelua voidaan käyttää kartoittami- seen ja löytää uusia hypoteeseja. Sen avulla voidaan löytää ilmiöiden välisiä yhteyksiä ja saa- daan mahdollisesti myös käytännön esimerkkejä. Toiveena on löytää käytännön esimerkkien avulla haastattelun keinoin ongelmakohdat teemoittelemalla haastatteluista esiin nousevia asioita. Aineistosta esiin nousseita teemoja tarkastellaan ja peilataan olemassa oleviin teori- oihin ja pyritään löytämään niistä tehokkaita ratkaisuja sujuvamman muutosprosessin toteut- tamiseen. Perusmuutosjohtamisen teoriaa pyritään rikastamaan käyttäytymistaloustieteen nä- kökulmien avulla.

Kehityskohteena oleva aihe on vaikea johtuen myymälöiden ja keskusyksikön välisestä vastakkainasettelusta. Myymälät kokevat, että heidän osaamistaan ei hyödynnetä riittävästi ketju-toiminnassa. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 35) kirjoittavat, että haastattelu sopii yleensä tällaisiin tilanteisiin parhaiten. Mutta lisäävät vastakkaisiakin mielipiteitä olevan, jotka pohjautuvat siihen, että kyselylomakkeella tehdyssä kyselyssä tutkittava jää anonymiksi jolloin voi olla helpompi kertoa mielipiteensä. Tässä tapauksessa voidaan jo myymälöiltä tähän mennessä saadun palautteen pohjalta todeta, että myymälät uskaltavat kertoa eriävät mielipiteensä haastatteluissa, koska ovat aiemmin ne jo suoraan ilmaisseet puheissaan ja sähköpostiviestinnässään keskusyksikköön. Tätä tukee myös se seikka, että haastattelut tehdään Skypen välityksellä ilman kameraa, jolloin ei olla fyysisesti läsnä vaan välimatka säilyy. Myös lähellä olevien myymälöiden haastattelut tehtiin Skypen välityksellä, jotta haastattelutapa ei vaikuta tulokseen.

Haastattelujen tunnelma pysyi haastateltavien hetkellisistä kiihtymisistä huolimatta rakentavana ja positiivisena. Rennoimmillaan haastateltavat joivat kahvia ja söivät munkkeja haastattelun aikana (positiivisesti suhtautuva myymälä). Jokaisessa haastattelussa kaikki osallistujat nauroivat yhdessä useissa haastattelun vaiheissa ja haastattelut päättyivät aina puolin ja toisin hyvän jatkon toivotuksiin ja kiitoksiin. Eräs haastateltavista myymälöistä pyysi haastattelun lopuksi välittämään tiedon oppikirjatiimille, ettei missään vaiheessa tarkoittanut viestinnässään kyseenalaistaa kenenkään keskusyksikössä työskentelevän ammattitaitoa.

Yleisimpiä haastattelun negatiivisia puolia ovat Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 35) mukaan haastattelijan kokemuksen vaikutus itse haastattelutapahtumaan, mutta myös analysointi on vaikeaa, koska selkeää noudatettavaa toimintamallia ei ole tarjolla aloittelijalle. Muita yleisiä haittoja ovat heidän mukaansa suuri ajankäyttö eli itse haastatteluun kuluva aika, sekä erityisesti litterointiin käytetty aika. Tässä työssä haastatteluihin kului aikaa noin 10 tuntia. Käytetty aika minimoitiin, sillä ettei haastateltavien luokse ei tarvinnut matkustaa. Tämä säästi myös kustannuksissa, jotka ovat yksi Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 35) mukaan haastatteluihin liittyvä haitta. Litterointiin kului aikaa 2-4 tuntia per haastattelu, riippuen haastattelun pituudesta ja puheenvuorojen selkeydestä. Ajankäytön tehostamiseksi litteroinnissa ei kirjoitettu kohtia, missä käsiteltiin puhtaasti käytännön toimintaa ja ohjaamista. Haastattelun alussa sovittiin haastateltavien kanssa, että johtuen haastattelijan roolista käsiteltävän muutosprosessin ohjauksessa, käytännön asioita pyritään käsittelemään haastattelun lopuksi, jos niitä nousee esiin. Samalla haastattelija sai ilmaista pyrkivänsä haastattelua tehdessään olemaan toisessa roolissa eli opinnäytetyön tekijänä normaalin työroolinsa sijaan. Tällä pyrittiin antamaan haastattelijalle vapautus sivuuttaa käytännön asioita haastateltavien loukkaantumatta, silloin kun ne eivät olleet oleellisia haastattelun tarkoituksen vuoksi. Tämä oli tärkeää mainita, haastattelun tunnelman säilyttämiseksi hyvänä, jotta haastattelussa tarvittava vuorovaikutus toimii.

4 Käytännön tapauksena toimintamallin muutos ketjuorganisaatiossa

Tässä luvussa esitellään käytännön kehittämisprojekti ja opinnäytetyön kirjoittajan rooli. Olen kirjoittanut tietoisesti itseni osaksi prosessia, joka on Van Maanenin (1988) mukaan validi tapa tämän tyylisessä työssä. Toiseksi avataan käytetty tutkimusmenetelmä ja sen valinnan perusteet. Viimeiseksi luvussa käydään tiivistetysti läpi menetelmän avulla kootut myymälöiden vastaukset.

4.1 Käytännön tapauksen esittely ja kirjoittajan rooli

Toimin oppikirjojen tilaamisvastuun siirtämisen aikaan oppikirjojen tuotepäällikkönä, joten olin erittäin syvällä uuden prosessin suunnittelussa, tiedottamisessa, kehityksessä ja toteutuksessa vuoden 2016 syksyyn asti. Oppikirjojen myynti on oleellinen osa kirjakaupan toimintaa ja myös tulosta. Oppimateriaalien digitalisoituminen ja sitä kautta painetun oppimateriaalin käytön väheneminen, sekä toisen asteen (lukio ja ammattioppilaitokset) uuden opetussuunnitelman tulo, asettivat kovia paineita oppikirjojen kannattavuudelle. Erityisesti varasto oli saatava hallintaan, sillä keväällä 2016 varastossa olevat ensimmäisen vuoden oppikirjat vanhenivat kaikki syksyllä 2016 ja kaikki nykyinen lukion oppimateriaali kolmen vuoden kuluessa. Varaston lisäksi tilaamiseen käytettiin aikaa yli 50 myymälässä jokaisessa erikseen. Lisäksi myymälöiden raportointijärjestelmät eivät mahdollistaneet tilaamisessa lukujen hyödyntämistä järin tehokkaasti ja tilauskäytännöt vaihtelivat reilusti eri myymälöiden välillä. Yrityksen johdossa nähtiin, että perinteistä toimintamallia on muutettava melko radikaalisti, jotta toimintaa saadaan tehostettua sekä ajankäytön että vanhenevan varaston osalta. Tavoitteena oli pudottaa varasto kevään 2015 tasosta noin yhteen kolmasosaan. Tilausmallin muutoksessa myymälöiltä säästyvä aika oli tarkoitus ohjata myymälän olennaisimpaan tehtävään eli asiakaspalveluun. Uudistuksella pyrittiin varmistamaan oppikirjoissa toiminnan kannattavuus opetussuunnitelman muutoksen käynnistyessä syksyllä 2016. Oppikirjojen tilausprosessia lähdettiin uudistamaan keväällä 2015 siirtämällä tilaaminen myymälöistä keskusyksikköön muutamien asiantuntijoiden hoidettavaksi.

Kauton ja Lindblomin (2005, 100) mukaan menekkitietoon perustuva tilaaminen kasvattaa kysynnän ja tarjonnan kohtaamista, vaikka sen haasteena osin on, että se perustuu liikaa historiaan. Projektitiimissä pyrittiin ennakoimaan muuttunut tilanne ja huomioimaan se, ettei historia tiedolla voida muuttuvassa tilanteessa toimia suoraan. Ensimmäisenä vuonna, jolloin uusi tilausmalli otettiin käyttöön, oli varaston supistuspaine kaikkein suurin. Aiempia myyntilukuja käytettiin tilaamisen pohjana hyvinkin tarkkaan ja pyrittiin siihen, että hyllyyn ei jäisi ylimääräisiä kirjoja. Tarkoitus oli, että mikäli kysyntää olisi jostakin syystä edellisvuotta

enemmän eli enemmän kuin hyllyyn oli tilattu, hoidettaisiin tuo erotus asiakastilauksina. Muutaman kappaleen myynnin menetys koettiin laskennan mukaan kannattavammaksi kuin tilaaminen varman päälle, jolloin riskinä oli ylimääraisten kirjojen poistokulut kevään 2016 jälkeen. Jokaisen myymälän paikallinen markkinatilanne pyrittiin huomioimaan, aluepäälliköillä ja myymälöillä oli mahdollisuus ottaa kantaa millä kertoimella edellisen vuoden myyntejä tilattiin. Näin pyrittiin sitouttamaan heitä muutokseen ja antamaan edelleen vaikuttamismahdollisuus, vaikka käytännön tilaaminen ei tapahtunutkaan enää heidän toimestaan.

Projekti käynnistettiin 2014 syksyllä tiedottamalla myymälöitä harkinnassa olevasta prosessimuutoksesta. Alkuvuodesta 2015 myymälöille vahvistettiin päätös tilaamisen hoitamisesta jatkossa keskitetysti, kun testaukset osoittivat keskitetyn tilausmallin onnistuvan. Uuden prosessin tarkempi suunnittelu ja toteuttaminen käynnistyivät keväällä 2015, kun lähdettiin valmistelevaan syyslukukauden 2015 oppikirjatilauksia. Kehitysprojektin omistus keskusyksikössä sijoittui osto-osastoon, jossa työskentelin tuolloin oppikirjojen tuotepäällikkönä. Tärkein tehtäväni oli projektissa luoda tilaustyökalu yhdessä järjestelmäosaajan ja käytännössä tilauksia hoitavan henkilön kanssa. Meidän lisäksemme tiimiin kuului vielä tuolloin osto-osaston kehityspäällikön tittelillä työskennellyt henkilö. Hänen vastuullaan oli projektin etenemisen seuranta ja osa myymälöiden tiedottamisesta.

Tilausprosessin muutoksen käynnistämisen jälkeen heräsi tarve löytää keinoja muutostilanteiden tehokkaampaan ja kaikkia osapuolia kunnioittavaan ja huomioivaan läpivientiin. Uutta toimintamallia toistuvasti kyseenalaistavat myymälät ja henkilöt toimivat aikasyöppöinä, joiden vuoksi pahimmissa tapauksissa todelliset virheet saattoivat jäädä huomioimatta jatkuvien aikaa vievien selvitystarpeiden vuoksi. Tavoitteena oli estää tilanne, jossa viestintätyyli niin puhelimesta, kuin erityisesti sähköposteissa, muuttui joidenkin myymälöiden kanssa epäasialliseksi ja jossa toisen osapuolen työtä ei kunnioitettu lainkaan. Tämän työn tavoite muotoutui tuon tilanteen tunnelmista. Toiveeksi muodostui, että muutostilanteista selvittäisiin jatkossa muutosjohtamisen perusperiaatteiden mukaan eli siten, että kaikki kokevat tulevanaan ymmärretyksi ja kuulluksi, ja viestintä ongelmista ja haasteista tapahtuu toisia kunnioittavalla ja asianmukaisella tavalla.

Myymälöiden kanssa käytyjen puhelinkeskusteluiden sekä sähköpostien kautta havaittiin, että monelle prosessin perusteellisella ymmärtämisellä tuntui olevan vaikutusta siihen, että uusi toimintamalli koettiin positiivisesti. Kun Päätöskäyttämisen tutkimisen menetelmiä -kursilla tuli tarvetta tehdä osana kurssisuoritusta aineiston analysointi, toteutin kevyen kyselyn, jolla pyrittiin selvittämään tämän hetken tilanne uuden tilausmallin omaksumisessa jokaisessa myymälässä. Käytännössä on huomattu, että ketjumme toiminnassa monesti pienen joukon negatiiviset kommentit saavat paljon huomiota, ja suurempi positiivisesti tai neutraalisti suhtautuva joukko jää huomioitta. Kyselyn tulosten mukaan voitiin todeta, että vastaajat kokivat

prosessin olevan suurimmalle osalle selvä, tai vain hiukan epäselvä. Tämä oli jonkin verran yllättävä tulos verrattuna siihen, millainen kuva oli muodostunut yhteydenpidosta myymälöiden kanssa. Valitettavasti vastaajajoukon pienuuden vuoksi, 53 henkilöä, ei tuloksista voitu tehdä luotettavaa ristiintaulukointia. Kyselyn avulla saatiin kuitenkin vahvistusta sille, että suuri osa vastanneista koki prosessin positiivisesti ja avoimissa kommenteissa saatiin palautetta ja kehitysehdotuksia rakentavassa hengessä. Olettama siitä, että negatiivisten palautteiden määrä tuntui suuremmalta kuin oikeasti olikaan, oli oikea.

Skypen avulla suoritettut ja tallennetut haastattelut litteroitiin tekstiksi sanasta sanaan puhekieli ja murre säilyttäen. Myös kuultavissa olevat reaktiot, kuten huokaus, selvä kiihtyminen eli puheen nopeutuminen ja koveneminen sekä myös nauru tallennettiin kommenttina tekstiin, jotta puheen sävy oli erotettavissa kommenteista. Näin tekstistä pystyttiin havainnoimaan puhuttuun asiaan liittyviä tunteita ja ääneen lausumattomia merkityksiä.

Mäkelä (1998, 53, 57 - 59) neuvoo kolme keinoa, joiden avulla voidaan varmistella menetelmän arvioitavuutta ja toistettavuutta. Ensimmäisenä keinona hän nimeää aineiston luetteloinnin siten, että kaikki tulkinassa käytetyt yksiköt tulee mainita. Tämä toimii samalla analyysin osana. Tässä työssä yksiköt on määritelty relationaalisesti eli sen mukaan mikä on niiden suhde aiheeseen rakenteellisesti. Mäkelän (1998, 53, 57 - 59) mukaan tulkinassa käytetyille yksiköille tulee määritellä vaihtoehdot. Tässä työssä vaihtoehdot syntyivät analysointitavan eli vertailun avulla. Esimerkiksi kolme myymälää vastasi tällä tavoin, kun taas kaksi myymälää oli asiasta vastakkaista mieltä. Toisena keinona vähentää mielivaltaisuutta ja parantaa toistettavuutta Mäkelän (1998, 53, 57 - 59) mukaan on siirtä luetteloinnista analyysiin väliaskelein. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tulkintavaihe pilkotaan pienempiin osiin, joista edetään askel kerrallaan esimerkiksi luokitteluiden ja erotteluiden kautta lopulliseen analyysiin. Kolmanneksi hänen mukaansa prosessi tulisi pyrkiä formalisoimaan siten, että mahdollistetaan lukijalle edellytykset arvioida prosessia. Päätelyketjun ei tarvitse olla täysin toistettavissa, lukijan ei tarvitse päätyä samaan lopputulokseen, mutta hänen tulee saada mahdollisimman tarkka kuva ajatustyöstä, joka on johtanut raportoituihin tuloksiin. (Mäkelä 1998, 53, 57 - 59)

4.2 Luetteloinnista analyysiin väliaskelin

Haastattelujen litteroinnin eli äänitteistä kirjalliseen muotoon muokkaamisen jälkeen tekstiä lähdettiin jäsentelemään teemoittain. Ennakkoon suunniteltu teema varmisti samojen sisältöjen esiintymisen lähes jokaisessa haastattelussa, vaikka kysymykset eivät olleet tarkalleen samoja, eikä niitä esitetty aina samassa järjestyksessä. Litteroidun aineiston lukukierroksen jälkeen vahvistui analysointia varten ajatus muotoilla teemaa kartoittavista kysymyksistä ja

Taulukon teemat eli sarakkeiden otsikot ja niiden täsmennykset ovat seuraavat:

- Hyväksyy/ei hyväksy uuden toimintamallin
 - hyväksyy = luottaa keskitetyn toimintaan siten, että ei pyri määräämään myymälään tulevia oppikirjoja ja määriä
- Osasto/oppikirjavastaavan ja myymäläpäällikön ajatukset ja tunteet alkuvaiheessa
- Motivaatio = muutoksen hyväksymiseen motivaation kautta koetut asiat
 - Motivaatio terminä nousi haastatteluista haastateltavilta itseltään, ei ole haastattelijan tulkinta tekijöistä.
- Osasto/oppikirjavastaavan ajatukset ja tunteet toimintamallista haastattelu hetkellä
- Myymäläpäällikön ajatukset ja tunteet toimintamallista haastattelu hetkellä
- Mikä auttaisi/olisi auttanut uuden toimintamallin hyväksymisessä - Olisiko jollain voitu edistää uuden toimintamallin hyväksymistä?
- Viestintään liittyvät asiat
 - Viestintä nousi kysymykseksi heti ensimmäisen haastattelun pohjalta, se nousi toistuvasti esiin myöhemmissä haastatteluissa myös ennen kuin haastattelija ehti sitä kysyä, usein vastauksena siihen mikä olisi auttanut uuden toimintamallin hyväksymisessä.

4.2.1 Hyväksyy/ei hyväksy uuden toimintamallin

Haastateltavilta ei suoraan kysytty ovatko hyväksyneet uuden toimintamallin, vaan asenne pyrittiin tulkitsemaan heidän vastauksistaan. Uuden toimintamallin hyväksymisen tarkoitti käytännössä sitä, että myymälän koki uuden toimintamallin parempana kuin aiemman ja luottaa keskitetyn toimintaan siten, että ei pyri määräämään myymälään tulevia oppikirjoja ja määriä. Yksi myymälöistä oli edelleen täysin sitä mieltä, että keskitetty tilausmalli ei toimi millään tavoin. Neljässä myymälässä asennemuutos oli vielä kesken. Nähtiin hyviä puolia, mutta ei vielä täysin luotettu uuden mallin toimivuuteen ja joiltain osin pyrittiin vielä toimimaan vanhalla tavalla. Viidessä myymälässä voidaan sanoa, että uusi toimintamalli oli hyväksytty ja sen mukaan toimittiin täysin. Tämä tarkoitti sitä, että keskusyksikköön oltiin yhteydessä kuten oli ohjeistettu eli, että sekä myymäläpäällikkö, että osastovastaava kykenivät tunnistamaan uuden toimintamallin hyödyt myymälälle.

4.2.2 Osasto/oppikirjavastaavan ja myymäläpäällikön ajatukset ja tunteet alkuvaiheessa

Kaikki haastattelut aloitettiin pyytämällä haastateltavia palaamaan hetkeen, jolloin he kuulivat ensimmäistä kertaa oppikirjojen täydentämisen siirtämisestä pois myymälästä keskusyksikön tehtäväksi. Jokaisen haastateltavan ensireaktio oli ollut sama kuin itselläni, voiko tämä

toimia?! Alun tyrmistyksen jälkeen vastaukset eriytyivät reilusti toisistaan. Kaksi myymälöistä kertoi lähes heti ymmärtäneensä mahdollisuuden ajansäästöön, mikäli keskitetty täydentäminen vain toimisi. Ajansäästö oli yksi tärkeimmistä seikoista, jolla muutosta pyrittiin perustelemaan myymälöille. Viisi myymälää kertoi huomanneensa aikasäästön hiljalleen lukukauden mittaan, sitä mukaa kun pystyivät näkemään täydentämisen toimivan, jolloin omaan varmisteluun lakattiin käyttämästä aikaa. Kaikissa aikasäästöä kokeneissa myymälöistä kommentoitiin, että säästynyttä aikaa siirtyi asiakaspalveluun, mikä oli yksi uudistuksen tärkeimmistä tavoitteista. Aiemmin oppikirjoja hoitava henkilö oli sidottuna tilauksen tekemiseen myymälän takahuoneessa kiireisimpään aikaan, nyt hänellä oli mahdollisuus olla opastamassa asiakkaita oppikirjaosastolla. Yksi myymälöistä kertoi uskovansa lisääntyneen palvelun olevan yksi tärkeä syy heidän myynnin kasvuunsa. Kolme myymälää vastasi haastatteluissa, etteivät koe heillä säästyneen aikaa uuden toimintamallin myötä. Kaksi näistä myymälöistä käytti selkeästi koko lukuvuoden ajan paljon aikaa oppikirjamäärien varmisteluun, sillä he lähettivät toistuvasti sähköpostitse omia toiveitaan tilausmääristä. Käytännössä aikaa ei säästynyt ja tunne on oikea, sillä nämä myymälät ovat toimineet koko ajan vanhan mallin mukaisesti.

Keväällä 2016 tehtyjen haastattelujen vastauksia peilattiin marraskuussa 2015 tehtyyn ennakokyselyyn, johon vastasi kuusi haastatelluista kymmenestä myymälästä. Yhtenä kysymyksenä oli kuinka paljon säästyneestä ajasta käytettiin asiakkaiden kontaktointiin. Asteikkona oli: 1 = Aikaa ei säästynyt ollenkaan, 2 = Ei ollenkaan (aikasäästöä tuli, mutta se meni muuhun toimintaan tai tuli tuntisäästöä), 3 = Vähän, 4 = Jonkun verran, 5 = Melko paljon ja 6 = Paljon. Kyselyyn vastasi 53 henkilöä, vastauksien keskiarvo oli 3,3 eli yleistasolla koettiin vain vähän säästyneestä ajasta suunnatun asiakaspalveluun. Vastauksissa esiintyi vaihtelua yhdestä viiteen. Kyselyyn vastanneista 53 henkilöstä viisi ei kokenut säästäneensä ollenkaan aikaa eli oli vastannut ykkösen. Yksi näistä oli haastatteluihin osallistunut myymälä, joka pohti haastattelussa nykytilan kuvailun yhteydessä: ”Toimintamallin muutoksen ei kai ollut alkujaankaan tarkoitus säästää myymälän aikaa.” Myymälät, jotka kertoivat hahmottaneensa toimintamallin hyödyt heti alkuun, vastasivat syksyn kyselyssä vaihtoehdon 5 eli kokivat säästäneensä aikaa ja käyttäneensä siitä melko paljon asiakaspalveluun. Kaksi myymälöistä vastasi syksyllä 2015 kyselyssä vaihtoehdon kaksi eli asiakaspalveluun käytetty aika ei lisääntynyt. Kesäkuun haastatteluissa toinen koki tilanteen jo toisin ja kertoi hyödyntäneensä säästynyttä aikaa asiakaspalveluun. Toinen arvosanan kaksi vastanneista myymälöistä ei keväälläkään kommentoinut omalta osaltaan aikaa siirtyneen asiakaspalveluun. Myymälä kuitenkin viittasi haastattelussa joidenkin muiden myymälöiden nähneen ajansäästön uudesta toimintamallista puhuttaessa. Kuudes kyselyyn vastanneista ja myös haastatelluista vastasi kyselyssä kolmosen, aikaa oli säästynyt ja pieni osa siitä oli käytetty asiakaspalveluun. Puoli vuotta myöhemmin tehdyssä haastattelussa samasta myymälästä kerrottiin toimintamallin muutoksen vaikuttaneen oppi-

kirjavastaavan ajankäyttöön niin paljon, että oppikirjavastaavan tehtäväkenttä mietittiin syksyllä uusiksi, jonka myötä oppikirjavastaavan tehtävät siirtyivät radikaalisti taustatöistä asiakaspalveluun.

Kahdeksassa kymmenestä haastattelusta myymälästä koettiin erityisesti alkuvaiheessa oppikirjojen tilaamisen sujuvan myymälän toimesta paremmin. Kolmesta myymälästä perusteltiin mielipidettä myymälöiden hyvällä ja tiiviillä yhteistyöllä oppilaitosten kanssa. Yhteistyön hyötyjen ei koettu välittyvän keskusyksikköön ja samalla pelättiin yhteistyön heikentyvän oppilaitosten suuntaan. Myös reagointiajan pitenemistä pelättiin, koska uudessa toimintamallissa myymälän piti tiedottaa nopeista paikallismuutoksista keskusyksikköön, jossa muutos käsiteltiin, kun aiemmin myymälä pystyi heti itse tilaamaan kirjat. Käytännössä tiedon välittämisestä ei tilaus- ja toimitusaikatauluista johtuen kuitenkaan tule kuin maksimissaan päivän viive keskitetyssä tilausmallissa, useimmiten ei sitäkään, sillä oppikirjaviestit pyritään käsittelemään heti. Tästä ei kuitenkaan ollut myymälöillä selkeää ymmärrystä, eikä käytännön avaaminen jälkikäteen avannut asiaa.

Kuudella myymälällä oli haastatteluiden mukaan alkuvaiheessa hyvin vahva epäily keskitetyn tilausmallin toimivuudesta käytännössä. Tietojen käsittely tilaamista varten, tilattavien määrien arviointi ja tilattavien tuotteiden tallentaminen yksittäin tilaukselle veivät paljon aikaa myymälässä, joten moni pohti sen näkökulman pohjalta, miten keskitetyssä tilausmallissa on mahdollista hoitaa kaikkien myymälöiden tilaukset vain muutaman ihmisen voimin. Haastattelujen vastauksista selvisi pelon taustalla olevan myymälöiden huolen siitä, että heillä ei ole myymälässä oikeita kirjoja oikeaan aikaan, jolloin asiakkaat ostavat kirjansa muualta. Monessa myymälässä oppikirjamyynti on merkittävä osa myymälän myyntiä. Saatavuus halutaan pitää mahdollisimman korkeana, jotta asiakkaat ovat tyytyväisiä ja palaavat myymälään. Tämä korostui erityisesti yhdessä myymälässä, jossa kilpailija oli lopettanut ja myymälällä oli kova halu hankkia kilpailijan aiemmat asiakkaat. Paikkakunnalla ei ollut enää fyysistä kilpailijaa, mutta uhkana oli asiakkaiden siirtyminen verkkokauppojen asiakkaiksi. Samaan aikaan oli tiedossa, että kaikki ensimmäisen vuoden oppikirjat olivat vanhenemassa eli syksyllä ne eivät enää kelpaisi myyntiin jolloin tilanne oli hyvin ristiriitainen. Myytävää piti olla hyllyssä, mutta yhtään ei saisi jäädä, koska kaikki hyllyyn jäävät eivät olisi tulevana lukukautena myyntikelpoisia, vaan hyllyyn jäänyt varasto päättyisi käytännössä roskiin.

Vain kahdessa myymälässä oppikirjoja hoitanut henkilö ei kokenut epäilemisenä sitä, että tilaaminen siirtyi keskusyksikköön. Kahdeksassa myymälässä oppikirjoja hoitaneet henkilöt kertoivat ajatelleensa, että nyt kaikki viedään. Samoin kommentoi osassa näitä myymälöitä myös myymäläpäällikkö. Useampi myymälä käytti ajatuksiaan kuvatessaan lauseita: ”ei ole enää omissa käsissä” ja ”eikö saa enää ite tehdä mitään”. Kolme kommentoi kokeneensa uuden toimintamallin epäluottamuslauseena heitä kohtaan. Heidän mielestään luvut osoittivat juuri

heidän hoitaneen tilaamisen hyvin ja pohtivat miksei uudistusta toteutettu vain niissä myymälöissä, joissa oli lukujen mukaan ongelmia. Erään myymälän kanssa päädyttiin keskustelemaan osan myymälöiden näkemyksestä, että heidän olisi pitänyt saada hoitaa tilaaminen itse ja uusi toimintamalli olisi otettu käyttöön vain osassa myymälöitä. Kyseinen myymälä totesi, että vaikka he myös kokivat hoitaneensa oppikirjat hyvin, niin koska ketjussa ollaan, niin silloin tämän kaltaiset asiat hoidetaan samalla tapaa kaikissa ketjun yksiköissä ja siihen tulee sopeutua.

Erään positiivisesti muutokseen suhtautuneen myymälän haastattelussa nousi esiin muiden myymälöiden keskusteluista kuultu oppikirjavastaavan hätä ja epävarmuus omasta roolistaan erityisesti silloin, jos oppikirjat olivat kyseisen henkilön ainoa vastuualue. Heti seuraavassa haastattelussa tarjoutui mahdollisuus kysyä asiaa tällaiselta henkilöltä. Hän kommentoi suoraan suurimman osan muutostilanteen kipuilusta johtuneen nimenomaan oman roolin muutoksesta ja sen epävarmuudesta, eikä luottamuksen puutteesta uuteen toimintamalliin.

Myymäläpäällikön tehtävää viestinviejänä pohti useampi päällikkö. Yksi kommentoi tunnista-neensa haasteen viedä asia positiivisesti myymälään, haasteena oli miten luoda henkilökunnalle ja erityisesti oppikirjoja hoitavalle henkilölle tunne, että uuteen toimintamalliin voi luottaa. Toinen totesi, ettei ollut osannut viedä asiaa myymälään, vaan olisi tarvinnut apua, mutta ymmärsi tämän vasta kun olin käynyt muissa asioissa myymälässä ja keskustellut ja avannut prosessia oppikirjavastaavalle käytännön faktojen pohjalta, jolloin oppikirjavastaavan asenteessa oli tapahtunut lientymistä uuteen toimintamalliin. Haastatteluiden mukaan myymäläpäälliköiden yleisimmät keinot perustella muutosta myymälässä liittyivät kannattavuuteen. Yksi myymäläpäälliköistä kommentoi, että kustannussäästö on nykyään hyväksyttävä perustelu kaikille muutoksille, jonka yleensä kaikki myymälässä ymmärtävät. Toinen myymälä kommentoi kannattavuuslukujen yhteisen tarkistelun auttaneen oppikirjoja hoitaneen henkilön lopulta hyväksymään toimintamallin, kolmas kommentoi vanhan toimintamallin vaikuttaneen negatiivisesti tuntitehoon, nyt työvuorosunnittelu on helpompaa. Useampi myymälä, niin haastatelluista, kuin muissa tilanteista tavatuista kommentoivat 2016 keväällä tuleen viestin vaikuttaneen heidän asenteeseensa uuteen toimintamalliin. Viestissä kerrottiin vanhentuvien oppikirjojen määrän pudonneen tavoitteen mukaisesti yhteen neljäsosaan edellisvuoden keväästä. Tämä onnistuminen oli siksi niin merkittävä, että se vaikutti oleellisesti jokaisen myymälän ja sitä kautta koko ketjun tulokseen, kun poistettavia kirjoja oli tuntuvasti vähemmän kuin mitä varastoa oli ollut aiempina vuosina ja mitä sitä olisi voinut olla ilman tehtyjä toimenpiteitä.

Ajan- ja kustannussäästöjen lisäksi uuden toimintamallin positiivisena puolena nähtiin vastuun siirtyminen keskusyksiköön. Näin kommentoi neljä myymälää, joista kaksi sanoivat selkeästi olevansa helpottuneita siitä, ettei varastoriski ole enää myymälän vastuulla. Kahdessa muussa

myymälässä taas koettiin helpotusta työajansäästössä, kun iso ja työläs tilausprosessin sujuumiseen liittyvä vastuu poistui myymälästä ja loma-aikojen vuoksi haastavasta ajankohdalta kesäkuulta. Prosessimuutos helpotti kesälomien aikatauluttamista myymälöissä, kun oppikirjavastaavan työtaakka on pienentynyt kesäkuussa huomattavasti, eikä ollut enää välttämätöntä, että hän on paikalla koko kuukauden, kuten aiemmin oli.

4.2.3 Osasto/oppikirjavastaavan ja myymäläpäällikön ajatukset ja tunteet vuoden kuluttua muutoksen käynnistymisestä

Yhdeksän myymälää kymmenestä mainitsi haastatteluhetkellä luottavansa uuteen toimintamalliin edes jossain määrin. Kaksi näistä oli kokenut niin jo heti prosessin alussa, kun olivat kenneet näkemään toimintamallin hyödyt. Seitsemällä myymälällä luottamus on syntynyt hiljalleen sitä mukaa, kun ovat huomanneet prosessin sujuvan kohtuullisesti ja lukujen osoittavan varaston pienentyneen tavoitteen mukaisesti. Osalla myynnissä oli tapahtunut pudotusta, mutta sille löydettiin myös muita selityksiä kuin uusi toimintamalli. Kaksi myymälöistä kuitenkin koki selvästi edelleen, että vaikka prosessi näyttää toimivan, niin heidän tulee kuitenkin valvoa sen toimintaa tarkkaan. Yhden oppikirjavastaavan kommentti luottamuksesta puhuttaessa oli, että hän kokee pientä epävarmuutta aina, kun joku muu tekee asian hänen sijastaan koska itse tuntee tilanteen ja asiakkaat paremmin. Kaksi myymälöistä oli oivaltanut, että vaikka he eivät enää itse tee tilauksia heillä on kuitenkin vaikutus- ja osallistumismahdollisuus, jos huomaavat virheen tai löytävät kehitysehdotuksen, niin siitä voi viestiä keskusyksikköön, jossa siihen reagoidaan. Roolijaon selkiytyminen edellisvuodesta on auttanut hahmottamaan tilannetta yhdessä myymälässä. Myös toinen myymälä kommentoi kokevansa tilanteen olevan vähemmän kaoottinen kuin aiempaan vuonna kun edellisvuoden kokemuksen pohjalta tietää paremmin mitä odottaa. Joitakin pelkoja tulevasta tuli haastatteluissa esiin, mutta ne liittyivät muutoksesta johtumattomiin seikkoihin. Esimerkiksi huoleen siitä, miten myymälässä osataan myydä uuden opetussuunnitelman mukaisia kirjoja, tai eräällä paikkakunnalla ison oppilaitosyhteistyökuvion purkautumisen vaikutukset myyntiin.

Lähes jokaisessa haastattelussa herätti keskustelua saatavuuteen liittyvä asiakastilausten tekeminen. Toimintamallin muutokseen suhtautuminen oli epäilevää tai negatiivista samoilla myymälöillä, jotka kokivat asiakastilausten saamisen ongelmana. Myymälät, joissa asiakastilauksia saatiin silloin kun kirjoja ei ollut hyllyssä, kommentoivat sen olevan asennekysymys. Yksi kuvasi jälkikäteen heillä olleen virheellinen käsitys siitä, että kirjoja pitää aina olla hyllyssä, asiakkailla ei ollutkaan niin kiire saada tuote kuin olivat ajatelleet. Kolme myymälää totesi selkeästi, että oman asenteen tilaamiseen piti muuttua voivottelusta. Kun tämä tapahtui, asiakkaat tilasivat, vaikka matkaa myymälälle saattoi olla jopa yli 50 kilometriä suuntaansa. Yksi myymälöistä vielä totesi joskus harmittavan, kun tilausta ei saanutkaan, mutta sen ei saanut antaa jäädä vaivaamaan. Myymälä, jossa asiakkaita oli vaikea saada jättämään

asiakastilausta, totesi että: ”Olo oli aika nolo, että ku meillä ei koskaan oo mittää oikeita kirjoja hyllyssä”.

Nykytilanne keväällä 2016 koettiin haastatteluissa positiivisempana kuin prosessimuutoksen alkuvaiheet. Vain yksi myymälä oli edelleen selkeästi sitä mieltä, että uusi toimintamalli ei toimi heidän kohdallaan lainkaan. Muutokseen osittain negatiivisesti suhtautuvia myymälöitä oli kaksi. Toisesta myymälästä todettiin, että heidän osaltaan muutosprojektin aloitushetki oli osunut huonoon kohtaan. Heillä oli tarve saada kilpailijan poistuessa hyvän asiakaspalvelun ja saatavuuden avulla tämän asiakkaat. Keväällä 2016 haastattelussa myymälä totesi, että usko syksyllä 2016 uuden toimintamallin toimivan kun markkinatilanne on vakiintunut. Toisessa edelleen osittain negatiivisesti suhtautuvassa myymälässä epävarmuus tilausmallin toimivuudesta oli osastovastaavalla, myymäläpäällikkö sen sijaan suhtautui tulevaan syksyyn toiveikkaasti. Osastovastaava pohdiskeli oman mielipiteensä johtuvan osittain siitä, että hän tuntee pientä epävarmuutta aina kun tekeminen on jonkun muun kuin hänen itsensä käsissä.

Motivaatio nousi terminä haastateltavilta itseltään kolmessa haastattelussa. Yleensä motivaation nosti keskusteluissa esiin myymäläpäällikkö. Yksi myymäläpäällikkö kuvasi oppikirjoihin liittyvän työn olevan niitä hoitaneen henkilön onnistumisen kokemusten lähde. Kaikki jotka olivat tunnistaneeet muutoksen vaikutuksen motivaatioon, olivat löytäneet motivaatiota uudelleen muista tehtävistä, muun muassa myymäläremontteihin osallistumisesta, myynnin kasvusta ja asiakaspalvelusta. Nämä kolme myymälää, joissa oppikirjoja hoitanut henkilö oli löytänyt motivaatiota uudelleen muista tehtävistä, suhtautuivat haastatteluhetkellä pääosin positiivisesti muuttuneeseen toimintamalliin.

4.2.4 Mikä auttoi/olisi auttanut uuden toimintamallin hyväksymisessä

Kysyttäessä mikä olisi voinut auttaa prosessimuutoksen hyväksymisessä eniten kommenttia sain ohjeista. Uuden prosessin toimintaperiaate oli monelle myymälälle aluksi hyvin epäselvä, osalle jopa edelleen haastatteluhetkellä. Toimintamallin epäselvyys kävi ilmi haastatteluissa esitetyistä toimintamalliin liittyvistä kehitysehdotuksista, jotka koskivat asioita, joita oli jo korjattu lukuvuoden mittaan. Projektin alussa tarkan koko prosessia kattavan ohjeistuksen kirjoittaminen olisi ollut melko mahdotonta, koska kehitimme mallia sitä mukaa kuin lukukausi eteni. Lukukauden eri vaiheissa oli huomioitava hiukan eri asioita ja kaikkia haasteita ei pystytty ennakoimaan, joten matkan varrella piti tehdä jonkin verran nopeita korjausliikkeitä. Tämä ymmärrettävästi aiheutti haastatteluissa palautetta tunteesta, että ohjeet muutuivat koko ajan ja että niitä tuli tiheään. Toive perusteellisesta prosessikuvauksesta tuli kolmelta myymälältä. Nämä toivoivat myös, että samalla kertaa tiedotettaisiin mahdollisimman monesta asiasta yksittäisten viestien sijaan, koska pidempi ohje tuntui heistä tärkeämmältä.

Yksi myymälä taas kommentoi, että kiireessä pitkiin ohjeisiin ei jaksu keskittyä ja tulee helpposti todettua, että ”kyllä me tiedetään”, jolloin ohjeet jäävät lukematta. Kolme myymälöistä oli sitä mieltä, että Skypellä käytävä keskusteleva koulutus olisi hyvä tapa jalkauttaa asioita, erityisesti siksi, että sen pystyisi kohdistamaan kyseistä tehtävää hoitaviin henkilöihin. Siinä tarjoutuisi tärkeä tilaisuus päästä jakamaan muiden samassa tilanteessa olevien kanssa kokemiaan uhkia ja epävarmuutta, sekä tarjoutuisi mahdollisuus saada niihin henkilökohtaisesti vastauksia. Tunne siitä, ettei koe epävarmuutta yksin, koettiin arvokkaaksi. Prosessissa viestin välittäminen myymälähenkilökunnalle oli myymäläpäällikön vastuulla, joista monella ei ole käytännön työstä niin vahva kokemusta, että olisivat kyenneet esittämään asian perustellusti oppikirjoja hoitavalle henkilölle. Myymäläpäälliköt kokivat, etteivät kyenneet vastaamaan heille esitettyihin kysymyksiin uskottavasti, jolloin oppikirjavastaava ei saanut muutosprosessin herättämiin kysymyksiin minkäänlaista vastausta tai perustelua miksi jokin asia piti hoitaa tietyllä tapaa. Kaikille yhteiset keskusteluhetket eivät kuitenkaan ole kaikille paras tapa sisäistää asioita. Eräs oppikirjoja hoitava henkilö kommentoi, että hän olisi kokenut Skypeä paremmaksi perusteellisemmat kirjalliset ohjeet. Kolme myymälää myös kommentoi, että isolla joukolla Skype voi olla haaste ja usein samat myymälät ovat äänessä.

Yksi ennakointiin liittyvä asia, mikä nousi kolmen myymälän haastatteluissa, oli muutosten alustaminen ajoissa. Oppikirjojen prosessimuutoksesta pyrittiin ilmoittamaan mahdollisimman aikaisin, mikä tarkoitti noin puoli vuotta etukäteen. Syksyllä 2014 myymäläpäälliköille kerrottiin aluekokouksissa, että oppikirjatilaamisen siirtoa myymälöistä keskusyksikköön tutkitaan. Helmikuussa myyntikokouksessa täsmennettiin, että keskitettyyn tilausmalliin lähdetään ja kevään aikana tullaan vielä tekemään testauksia, jonka jälkeen asia päätetään lopullisesti. Vaikka muutoksesta pyrittiin informoimaan mahdollisimman aikaisin, silti kaksi myymälää kommentoi, että Helsingistä yhtäkkiä vain ilmoitetaan että jatkossa toimitaan näin. Esimerkkinä myymälät mainitsivat lisäksi kaksi muuta pienempää muutosta. Samassa yhteydessä toinen myymälöistä kommentoi, että eivät tarkoita ilmoittamisella vain yksisuuntaista koulutusta tai opetusta, vaan keskustelua ja asian avaamista etukäteen ennen kuin on toimintamalli lyöty jo lukkoon. Myymälä kommentoi, että huomioimalla myymälöiden mielipiteet aikaisemmassa vaiheessa he tuntisivat tulleen kuulluiksi muutosasioissa, vaikka kaikki ei lopulta toteutuisikaan heidän toiveidensa mukaan.

Haastatteluissa keskustelua käytiin viestinnästä kahdesta eri näkökulmasta. Kukaan haastatelluista ei kokenut, ettei olisi voinut olla yhteydessä keskusyksikköön. Yksi kommentoi, että oli omasta aktiivisuudesta kiinni, ettei tullut oltua yhteydessä, kun asiat mietityttivät. Myös toinen myymälä kommentoi, että myymälällä itsellään on vastuu ilmoittaa ja olla yhteydessä, jos tuntuu, että kehitteillä olevassa toimintamallissa ei jokin toimi ja ettei ole kenenkään kannalta hyödyllistä, jos toimimattomuutta manataan vain myymälässä, mutta epäkohtia ei tuoda julki. Näin kävi yhdessä haastatellussa myymälässä, kun luotto uuteen toimintamalliin

heräsi. Virheellisesti tulleista määristä ei ilmoitettu keskusyksikköön, vaikka myymälä kertoi-kin että olivat pohtineet kirjojen runsasta määrää. Vastaus reagoimattomuuteen oli että: ”Kun ei oltu itse tehty tilauksia, niin ei lähdetty selvittämään”. Myymälä kommentoi, että heidän toimintatapansa on, että aluksi otetaan herkästi yhteyttä, mutta kun uskotaan, että toimii, niin sitten ei enää kontaktoida.

Myymälässä oli kiinnitetty huomiota viestintään keskitetyn suuntaan pohtimalla ensin yhdessä asiaa ja miettimällä keneen ollaan yhteydessä. Kahden haastattelun myymälän kanssa sähköpostiviestintä sai haasteellisen sävyn. Näistä toinen oli haastatteluissa sitä mieltä, että uusi toimintamalli ei edelleenkään toimi heidän myymälässään ollenkaan. Myös toinen suhtautui edelleen epäilevästi, vaikka myönsi ketjun lukujen osoittavan uuden tilausmallin toimivan ainakin muilla. Haastattelussa tunteet nousivat uudelleen hiukan pintaan. Kyseisen myymälän kanssa pyrittiin haastattelussa tavoittamaan syytä miksi viestintä sai niin ikävän sävyn. Myymälässä oli koettu etenkin alkusyksystä kovaa painetta kilpailutilanteen muutoksen vuoksi, lisäksi aluepäällikön käyttäytyminen oli lisännyt painetta, mikä näkyi viestinnässä. Myymälästä käytiin puhelinkeskustelu yhden oppikirjatyöryhmän jäsenen kanssa joka ei kuitenkaan ollut käytännön vastuussa, joten viestiketju katkesi, eikä varsinaisille tilauksen tekijöille välittynyt myymälän hätä asiakkaiden tavoittamisen tärkeydestä. Myymälä antoi voimakkaasti palautetta viesteistä, joissa heille pyrittiin lukujen avulla osoittamaan järjestelmän toimivan. Myymälä oli närkästynyt kyseisistä viesteistä, ja pohti haastattelussa, miten keskitetyssä on aikaa kyseisenlaiseen selvitystyöhön, jossa myymälä koki omien toimiensä vahtimisena ja osoitteluna. Kun haastatteluissa asia avattiin ja kerrottiin keskitetyn näkökulma, jossa lukuja tutkimalla pyrittiin selvittämään toimiiko järjestelmä niin kuin pitää, eikä lyömään myymälää näpeille. Tämä rauhoitti keskustelun, kun kumpikin pääsi jakamaan mielipiteensä. Lopuksi myymälästä kommentoitiin pahoitellen, ettei ole kyse, etteikö myymälässä arvostettaisi oppikirjatiimin työtä ja pyrkimyksiä keskitetyssä, hetki vaan oli uudistusprosessille huono.

Toisen myymälän kanssa, josta viestintä kävi ikäväksi tilausmääriin liittyen, ei haastattelussa-kaan tavoitettu yhteisymmärrystä. Myymälällä oli vahva tunne viestiensä ja asiansa oikeutuksesta. Myymälässä oli tunne, että myyntiä oli menetetty tuntuvasti heikon saatavuuden vuoksi. Myymälä kommentoi asiakaskuntansa tarttuvan huonosti asiakastilausmahdollisuuteen. Myymälän pitämä kirjanpito joka toimitettiin keskusyksikköön osoitti kuitenkin enimmillään noin 10 kirjan vajeen. Osa vajeesta oli myös johtunut teknisistä seikoista. Tämä olisi pitänyt myös myymälässä oivaltaa ja olla yhteydessä, jotta se olisi voitu korjata. Tässä myymälässä ketjun onnistuneet varaston supistusluvut, eivätkä muutkaan perustelut, olleet onnistuneet muuttamaan suhtautumista positiiviseksi tai edes hiukan myönteiseksi haastatteluihin mennessä.

5 Teoria ja aineisto keskustelevalat

Tarkastelemalla myymälöiden haastatteluissa avaimia tuntemuksia ja sitä mikä on hidastanut tai auttanut eteenpäin muutoksessa, havaitaan selkeitä yhteneväisyyksiä kirjallisuuskatsauksessa esiteltuihin muutosjohtamisen, käyttäytymistaloustieteen, motivaation ja vaikuttamisen teoriasisältöihin. Haastattelun ja teorian yhtenäisyys tässä työssä perustuu aineistolähtöiseen analyysiin. Ensin kerättiin käytännön case-tapauksen aineisto ja siitä tehtyjen havaintojen pohjalta lähdettiin koostamaan teoriaa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 16). Tässä luvussa pyritään tuomaan esille työssä tarkastellun tapauksen ja teorian yhdistäviä seikkoja. Käytännön esimerkeillä pyritään osoittamaan työssä mainittujen asioiden tärkeyttä muutosjohtamisessa.

Analyysi perustuu haastatteluihin, mutta myös kirjoittajan prosessin aikana havainnoimiin ja kokemiin tilanteisiin. Kummassakin tapauksessa käytännöstä kumpuava ajatus on pyritty kuvaamaan siten, että lukijalla on mahdollisuus hahmottaa mihin esitetty asia perustuu.

5.1 Ajatusvirheiden merkitys muutoksen hyväksymisessä

Päätöksentekoamme ja toimintaamme ohjaavat erilaiset yleensä tiedostamattomat ajatusvirheet ja heuristiikat, jotka ohjaavat käyttäytymistämme tiettyyn suuntaan. Pyrin tässä luvussa tarkastelemaan ja osoittamaan niiden vaikutusta muutoksen hyväksymiseen. Tämä on käyttäytymistaloustieteen perustarkoitus, eli johdattaa päätöksentekoamme enemmän tietoiseen suuntaan harhojen ja vääristymien ohjaaman ajattelun sijaan.

Myymälöiden sähköpostilla keskusyksikköön lähettämistä viesteistä sekä haastatteluista kävi ilmi, että negatiivinen suhtautuminen uuteen tilausmalliin perustui pitkälti kokemukseen saatavuuden heikkenemisestä. Hyllyssä ei voitu pitää aiempaan tapaan tuotteita niiden vanheneamisen vuoksi. Hyllyvaraston supistaminen tarkoitti, että osaa tuotteista asiakkaat saivat vain tilaamalla, jolloin syntyi riski, että asiakas hakee tuotteen sieltä missä olettaa sen olevan heti saatavilla. Tämä kaupan menettämisen riski synnytti niin myymälässä, kuin myymälöiden palautteiden lukijassa, yhden ihmisen voimakkaimmista ajatusvääristymistä, joka on menettämisen pelko eli tappion kammo. Sekä Beenen (2016), että Gjerstadt (2015) nimeävät tappion kammon olevan usein yksi syy muutoksen vastustamiseen. Yleensä muutostilanteessa menettämisen pelko liittyy muun muassa oman työnsä hallinnan menettämiseen, mutta tässä muutostilanteessa siihen yhdistyi myös asiakkaiden menettämisen pelko.

Eräs ihmisen päätöksentekoon vaikuttava ajatusharha on taipumus painottaa heti saatavaa palkkiota suhteessa tulevaisuudessa saatavaan. Dobelli (2012, 219 - 221) kutsuu tätä hyberboliseksi diskonttaukseksi. Hän avaa ilmiötä esimerkin kautta, jossa ihmisiltä kysytään: otatko

1000 euroa vuoden kuluttua, vai 1100 vuoden ja yhden kuukauden kuluttua. Tähän kysymyseen ihmiset vastaavat useimmiten 1100 euroa. Jos taas kysytään: otatko 1000 euroa nyt heti, vai 1100 euroa kuukauden kuluttua, suurin osa ihmisistä vastaa ottavansa 1000 euroa heti. Kummassakin esimerkissä 100 euroa joutuu odottamaan saman ajan lisää, eli yhden kuukauden, mutta mieleemme valitsee nopeimmin saatavilla olevan palkkion.

Gjerstadin (2015) ja Dobellin (2012) hyberbolisen diskonttauksen esimerkin kautta on ymmärrettävää, että syksyllä 2015 asiakastilausten kasvusta noussut kauppojen menettämisen pelko oli seikka, joka vaikutti negatiivisesti tilausmalliin suhtautumiseen. Saavutettava hyöty, eli alhaiset poistot kirjojen vanhentuuessa, sijaitsivat ajallisesti liian kaukana tulevaisuudessa, jotta se olisi kyennyt kilpailemaan ihmisten mielessä heti saatavan hyödyn, eli välittömän kaupan kanssa. Menetettyjen kauppojen hyöty, eli varaston voimakas pieneneminen ja sitä kautta kannattavampi oppikirjakauppa, pystyttiin näyttämään toteen vasta keväällä 2016, kun voitiin esittää merkittävästi pienentyneet varastoluvut. Tuolla hetkellä kun hyöty voitiin lopulta osoittaa selkeästi eurojen avulla, moni myymälä kommentoi haastatteluissa vasta silloin alkaneensa uskomaan keskitetyn tilausmallin toimivan.

Tiedon vaikutus voi jäädä vaatimattomaksi toteavat Dolan ym. (2010). Heidän mukaansa tieto ei aina takaa käyttäytymisen muutosta. Tiedon käsittelyyn ajattelussamme vaikuttaa moni heuristiikka ja ajatusharha.

Bazermanin ja Chughin (2014) rajoittuneeksi tietoisuudeksi kutsuman ilmiö vaikutti monin eri tavoin muutosprosessin etenemiseen. Kyseinen ilmiö sisältää eri ajatusvääristymiä, jotka ohjaavat ihmisen toimintaa aina samansuuntaiseen virheelliseen toimintaan tiedonhankinnassa. Eräs rajoittuneen tietoisuuden ilmiö on Bazermanin ja Mooren (2012) tahattomaksi sokeudeksi kutsuma harha, joka ilmenee siten, että ihminen näkee vain sen mihin keskittyy ja jättää samaan aikaan havaitsematta jotakin muuta saatavilla olevaa informaatiota. Käytännön tapauksessa tämä tarkoitti sitä, että kirjojen vanhenemisen vuoksi kannattavuuden säilyttääkseen, myymälöiden olisi myös itse pitänyt tilata aiempaa harkitummin, jolloin saatavuus olisi heikentynyt myös heidän hoitaessaan tilauksia. Joten rationaalisesti tarkastellen saatavuuden pieneneminen ei ollut oikea mittari toimintamallin toimivuuden määrittelyyn. Myymälät jättivät tämän seikan täysin huomioimatta ja näkivät saatavuuden heikkenemisen johtuvan vain tilaamisen siirtämisestä keskitettyyn, eikä taustalla vaikuttaneesta opetussuunnitelman muutoksesta.

Tiedonhankinnan haasteisiin liittyy Bazermanin ja Mooren (2012) mukaan myös niin kutsuttu vahvistusheuristiikka. Sen vuoksi ihmiseltä jää huomaamatta tietoa, joka on vastakkaista hänen omalle käsitykselleen asiasta. Toisin sanoen vahvistamme mielikuvaamme asiasta kiinnittämällä huomiota tietoon, joka vahvistaa olemassa olevaa käsitystämme asiasta, kun samalla

kyseenalaistamme käsityksemme kanssa ristiriidassa olevan informaation. Tämä ajatusharha yhdessä tahattoman sokeuden kanssa vahvasti kielteisesti muutokseen suhtautuvien myymälöiden asennetta uuteen tilausmalliin. Tiedostamattaan he poimivat muististaan ja saatavilla olevasta informaatiosta vain sen tiedon, joka vahvasti heidän negatiivista käsitystään uudesta toimintamallista. Muun muassa tästä syystä perustelut, joissa luvuin pyrittiin osoittamaan tilausmallin toimivan eivät saaneet aikaan ymmärrystä vastaanottavissa tahoissa. Lukujen merkitystä kyseenalaistettiin erilaisin perusteluin, koska tiedostamatta pyrittiin vahvistamaan tiedonhankinnassa omaa käsitystä. Haastavaksi tällaisen tilanteen tekee se, että Bazermanin ja Mooren (2012) mukaan olemme näille systeemi 1:sen ohjaamille ajatusvirheille sokeita ja uskomme oman ajattelumme olevan objektiivista. Meserven, Stanovichin ja Westin (2012) mukaan omistamme eroavat ajatukset tulkitaan tästä syystä usein virheiksi. Bazerman ja Moore (2012) esittävät, että luontaista taipumustamme vahvistaa omia odotuksiamme voi ehkäistä vain, jos pyrimme tietoisesti etsimään informaatiota, joka on vastakkaista perusolettamamme kanssa. Toki tämä edellyttää, että tunnistamme meillä asiasta olevan ennakkokäsityksen.

Ihmisellä on taipumus toimia vallitsevan käsityksen mukaan ja näin ollen jatkuva negatiivinen viestintä myynnin suunnalta alkoi vaikuttamaan myös muilla osastoilla ja johtoryhmässä siihen, että tilausmallin toimivuutta alettiin epäilemään. Dobelli (2012, 27-29) on nimennyt kyseisen ilmiön sosiaalisesti vahvistukseksi. Käyttäytymismalli juontuu ihmiskunnan alkuaikoihin, jolloin oli parasta lähteä juoksemaan jos muut lähtivät tai muuten tuli syödyksi. Käyttäytymismalli on niin vahva, että noudatamme sitä edelleen, vaikka syödyksi tulemisen riskiä ei tietysti enää ole.

Muutosprosessin alkuvaiheessa syksyllä 2015 suurin osa haastatelluista myymälöistä koki, että olisi hoitanut oppikirjojen tilaamisen paremmin kuin keskitetystä voitiin hoitaa. Yksi myymälä oli edelleen haastatteluissa keväällä 2016 sitä mieltä, että hoitaisi itse oppikirjojen tilaamisen keskitettyä mallia paremmin. Käytännössä voitiin osoittaa, että keskitetty tilausmalli oli tarkempi kuin myymälöiden tilaaminen oli ollut. Myymälöiltä tulleista lisätilauspyynnöistä voitiin pyyntöjä ja myyntejä jälkikäteen tarkastelemalla todeta, että perusteltua tarvetta niille ei yleensä löytynyt. Toki virheitä ja aitoja eri syistä johtuvia puutteita havaittiin, mutta ne olivat yleensä muutamia titteleitä per myymälä. Näissä tapauksissa lisätilauspyynnön yhteydessä myymälä perusteli tarpeen, esimerkiksi yllättävä muutos tai lisäys lukion kirjallistassa. Kyseinen myymälöiden omaa osaamista korostava ajattelumalli ei ole mitenkään harvinainen. Liiallisen itseluottamuksen harha ja taipumus korostaa omaa pätevyyyttämme ovat tunnistettuja ajatusvääristymiämme. (Bazerman & Moore 2004, 15; Gjersadt 2015 176 - 178, 227; Moore & Healy 2007). Alkuvaiheessa, eli syksyllä 2015 jopa kahdeksan kymmenestä haastatellusta ajatteli olevansa parempi tilaamisessa kuin keskusyksikköjohtoinen tilausmalli. Selkeää asennemuutosta oli tapahtunut muutosprosessin hyväksymisen edetessä, sillä keväällä sitä mieltä oli selkeästi enää vain yksi haastatelluista myymälöistä.

5.2 Muutostarpeen sisäistäminen ja muutosjohtamisen osaamisen merkitys

Kotterin (2009) korostamaa muutostahtoa ei saatu herätettyä koko organisaatiossa, kuten olisi pitänyt. Aiempi menestys oppikirjojen hoitamisessa sai osan myymälöistä sokeaksi toiminnan tarpeen kehittämiseksi, mikä on Kotterin (2009, 4) ja Lewinin mukaan yksi syy siihen, ettei muutos käynnistynyt. Negatiivisesti muutokseen suhtautuvien haastatteluissa tämä ilmeni seuraavana kommenttina: ”Me hoidimme oppikirjat hyvin, joten miksei meidän annettu hoitaa niitä jatkossakin”. Tämä tyytyväisyys omaan tekemiseen antoi näiden myymälöiden ajattelussa valan tunteille eli systeemi 1 ajattelulle, kuten Kahneman (2013) kirjoittaa. Muutostahtoa ei kyseisissä myymälöissä saatu synnytettyä, koska projektin vetäjät eivät saaneet viestinnällään herätettyä riittävää uhan tunnetta. Tai kuten Pohjanheimo (2012, 166 - 167) esittää saman asian, riittävää dissonanssia ei syntynyt, joka olisi järkyttänyt asenteiden tasapainoa ja siten herättänyt systeemi 2 ajattelun eli rationaalisen puolen (Kahneman 2013, 69).

Tunteiden ohjaamana negatiivisesti muutokseen suhtautuneet myymälät hakivat vahvistusta omille käsityksilleen muutoksen tarpeettomuudesta, sillä Luukkalan (2011, 191) mukaan muutosvastarintainen henkilö herkistyy tiedolle, joka vahvistaa hänen käsitystään muutoksen kielteisyydestä. Gjerstad (2015) kutsuu Luukkalan kuvaamaa ilmiötä käyttäytymistaloustieteen termin tunneheuristiikaksi eli tunteemme, sympatiamme ja antipatiamme vaikuttavat tiedostamattamme siihen mitä meille jää asioista mieleen. Kun koemme jonkin asian negatiivisena, niin kuulemme vain negatiiviset asiat, vaikka meille kuvattaisiin myös positiivisia puolia. Eräs haastateltu myymälä kuvasi seuraavasti tilannetta, jossa tunnisti etsimällä etsineensä alkuun toimintamallista huomautettavaa: ”Alkuun tuli takerrettua pieniin yksittäisiin virheisiin, että noni, mähän sanoin, jälkikäteen tajus, että maailma ei kaatunut niihin”. Bazerman ja Moore (2012, 222 -223) esittävät ratkaisuna kyseiseen tilanteeseen ajatusvirheiden olemassaolon tiedostamisen. Kun ajattelumme rationaalisuuden rajallisuus tiedostetaan, kyetään tarkastelemaan asioita useasta eri näkökulmasta. Toisin sanoen kielteisen asenteen omaava ja tiedostava henkilön tulisi tarkastella avoimesti tilannetta myös siltä kannalta, että muutos voi olla tarpeen ja toimiva. Yhtä lailla muutosta puoltavan henkilön tulee myös tarkastella muutosta kriittisesti. On hyvä arvostaa ja kuunnella myös muutosta kritisovia henkilöitä, sillä heiltä voi saada hyviä kehitysideoita muutoksen toteuttamiseen. Kritisoijia ei tule aina nähdä vain hankalina tapauksina, vaan heitä tulee hyödyntää prosessin toimivuuden testauksessa, kuten Beenen (2016) kirjoittaa arvostellessaan Kotterin näkemystä siitä, että muutosvastaisista henkilöistä tulisi hankkiutua eroon.

Kuten kirjallisuuskatsauksesta voidaan lukea, Bazerman ja Moore (2012) sekä Gjerstad (2015) suosittelevat riittävän suuren ryhmän käyttöä päätöksenteossa. Laajemman ryhmän käyttö

projektin suunnittelu- ja alkuvaiheessa olisi voinut tuoda esille ennakkoon asenteita ja ongelmia joihin projektissa törmättiin. Samalla laajemman ryhmän mukana olo olisi mahdollistanut suuremman joukon osallistumisen ja sitouttanut kyseisiä henkilöitä paremmin projektiin ja kasvattanut ymmärrystä projektista. Ryhmän käyttö olisi myös avannut projektin vetäjien silmiä paremmin heidän omille harhoilleen. Muun muassa sille ajatukselle, että myymälöillä ei olisi annettavaa projektin suunnitteluun, koska he eivät tunne käytettäviä järjestelmiä tai menetelmiä. Teknisen toteutuksen sijaan myymälöillä olisi kuitenkin ollut tietoa muutostojohtamisen kannalta oleellisia asioita. Tietyt ihmisten johtamiseen liittyvät muutoksen esteet olisivat voineet nousta paremmin esiin, kuten vallan menettämisen pelko ja työn hallinnan tunteen menettäminen. Mahdollisesti olisi voinut löytyä myös muutosagentteja, tai kohderyhmälle paremmin sopiva viestintätapa. Eli seikkoja jotka nousivat esiin vasta vuosi projektin jälkeen tehdyissä opinnäytetyöhön liittyvissä haastatteluissa.

Muutoksen etenemistä voidaan Beenen (2016) mukaan seurata neljän eri vaiheen avulla. Luukkalan (2011) mukaan vaiheet voidaan tunnistaa myös tunteista. Seuraamalla työpaikan tunneilmapiiriä voidaan hahmottaa missä vaiheessa muutoksen hyväksymisessä ollaan. Haastatteluista on selkeästi havaittavissa myymälöiden ja myös yksilöiden olevan muutoksen eri vaiheissa haastatteluhetkellä. Vertaamalla syksyllä 2015 tehtyä alkukyselyä keväällä 2016 tehtyihin haastatteluihin, voidaan havaita myymälöiden eteneminen muutoksen vaiheissa. Luvusta, jossa käsitellään myymälöiden tunteita haastatteluhetkellä ilmenee, keväällä 2016 yhdeksän kymmenestä myymälästä oli hyväksynyt muutoksen. Osa eli vielä käsittelyvaihetta, mutta tunteista pelko ja viha olivat selkeästi väistymässä. Vain yhden myymälän oppikirjoja hoitava henkilö oli selkeästi edelleen reaktiovaiheessa eli toimi tunteiden ohjaamana ja muutostunteista oli nähtävissä viha. Reaktiovaiheessa Luukkala kehottaa antamaan tunteille tilaa, jonka jälkeen vasta voidaan siirtyä muutoksen hyväksymiseen. Ne jotka olivat jo siirtyneet hyväksymisen kautta uudelleen suuntautumisen vaiheeseen, pystyivät tunnistamaan ja kertomaan haastatteluissa uuden toimintamallin hyödyt itselleen. Tämä tarkoitti, että he toimivat uuden toimintamallin mukaan ja pystyivät kokemaan myös iloa uudesta toimintamallista. Luukkalan (2011) mukaan tämä tarkoittaa, että he olivat nyt sitoutuneet uuteen toimintamalliin. Näistä seitsemän olivat kyselyn vastausten perusteella olleet syksyllä 2015 vielä reaktiovaiheessa, mutta kevään mittaan siirtyneet selkeästi eteenpäin hyväksymisessä. Muutosvaiheen tiedostamisesta on hyötyä viestissä ja johtamisessa.

Kahdelle haastatelluista myymälöistä muutostilanne ei johtanut Luukkalan kuvailemaan kriisitilanteen kaltaiseen shokkireaktioon. Haastatteluissaan nämä myymälät arvelivat sen johtuneen siitä, että he näkivät heti alussa muutoksessa mahdollisuuden oman työnsä helpottumiseen ja ajansäästöön. Heille keskusyksikköön siirtyvistä tehtävistä luopuminen oli jopa mieluisaa. Muilla haastatelluilla muutos taas oli aiheuttanut hyvinkin selkeästi shokkireaktion eli

Luukkalan (2011, 183 - 184) mukaan muutos oli heille liian suuri tai ennakoimaton. Moni myymälä kertoi ajatelleensa muutoksesta kuullessaan, että nyt heiltä viedään kaikki. He kokivat menettävänsä muutostilanteessa jotakin, eli oppikirjojen koko hallinnan ja tämä herätti heissä käyttäytymistaloustieteen menettämisen peloksi nimeämän reaktion. Shokkireaktion välttämiseksi on oleellista valmistella henkilökuntaa muutokseen.

Luukkalan (2011) mukaan jokaisella organisaatiotasolla on oma roolinsa muutoksessa. Useassa haastattelussa selvisi käytännössä esimiehen roolin olevan muutostilanteessa oleellinen. Erityisesti esimiehen oma asenne muutokseen on ratkaiseva, sillä keskijohdon tehtävä on oleellinen muutosviestin välittämisessä työntekijöille. Tähän työhön liittyneessä kehitysprojektissa suurin osa suullisesta muutosviestinnästä tehtiin esimiehille myynti- ja aluekokouksissa. Haastatteluissa selvisi myymäläpäällikön kertomuksesta, että yhdessä tapauksessa käytännön asioista enemmän tietävä alainen oli jopa saanut omilla epäilyillään alkuun muutokseen positiivisesti suhtautuneen myymäläpäällikön epäilemään muutosta. Tässä kohtaa esimies olisi tarvinnut omalta esimieheltään vahvistusta muutoksen johtamisessa. Tai kuten kyseinen myymäläpäällikkö haastatteluissa totesi, että ongelmia havaitessaan yhteys muutosta vetäneisiin henkilöihin olisi voinut saada oppikirjoja hoitavan henkilön hyväksymään muutoksen nopeammin. Myymäläpäällikkö huomasi, että osastovastaavan asenne muuttui kun hän pääsi keskustelemaan kokemistaan uhkista suoraan kanssani erään myymälävierailun yhteydessä. Kävimme keskustelussa läpi että hänen kokemansa uhat oli huomioitu toimintamallissa erityisesti myymäläpalautteiden pohjalta. Esimies totesi haastattelussa, että hänellä ei ollut riittävää osaamista ja ymmärrystä uudesta prosessista. Hän ei pystynyt osoittamaan, että tietyistä haasteista huolimatta prosessi on toimiva, mikä olisi ollut hänen oleellinen tehtävänsä muutoksessa. Keskusyksiköstä ei näin ollen kyetty tarjoamaan ainakaan kyseiselle myymäläpäällikölle riittävästi tietoa muutoksen johtamisen tueksi.

Tässä työssä tarkasteltavassa muutosprosessissa olisi ollut apua, jos sen toteutuksessa olisi huomioitu Gjerstadin vaikuttamiseen liittyvät ohjeet. Kyseiseen oppikirjoja hoitavaan henkilöön ei selvästi ollut kyetty luomaan Gjerstadin vaikuttamiskolmion henkilökohtaisuus -kulmaa. Häneltä puuttui tunne, että hänen asiantuntemustaan olisi hyödynnetty muutoksessa. Lisäksi hänestä tuntui, ettei hänen kokemiinsa uhkiin oltu reagoitu, eikä niitä tiedetty keskusyksikössä. Käytännössä hänen haastattelussa mainitseman uhat olivat keskusyksikön tiedossa ja niihin oli reagoitu mahdollisuuksien mukaan. Valitettavasti niistä ei oltu osattu viestiä oikein, eikä korostaa, että niihin reagoinnin pohjalla oli juuri myymälöiden toiminnasta ammenetut ratkaisut. Vasta kun hän kuuli tämän henkilökohtaisesti suoraan minulta, hänen suhtautumisensa muutokseen kääntyi hyväksynnän suuntaan.

Gjerstadin (2015, 76) ja Beenen (2016) kirjoittavat tappion kammon ja menettämisen pelon herättävän muutostilanteessa tunteen oman työn hallinnan menettämisestä ja tunne vapaudesta hoitaa työtehtäviä kuten itse haluamme, heikkenee. Kun ihminen tuntee menettäneensä hallinnan tunteen, hän saattaa jopa toimia ei toivottavalla tavalla, tätä kutsutaan reaktanssiksi. Tilanteessa ihminen saattaa laiminlyödä tehtäviään tai jopa tehdä tarkoituksella varsinaisia virheitä ja toimia vastoin ohjeita, jos se on ainoa tapa kokea edes jonkinlaista hallintaa omiin työtehtäviinsä. Muutos tilausvastuussa vaikutti kaikissa alkuun negatiivisesti muutokseen suhtautuneissa myymälöissä juuri kuvatulla tavalla, kun myymälät eivät voineet hoitaa koko oppikirjaprosessia enää täysin itsenäisesti. Tilaamisen siirtyessä keskusyksikköön, moni koki menettäneensä työnsä hallinnan, vaikka edelleen moni tärkeä tehtävä säilyi myymälöissä. Tunne ilmeni monen kommentteissa sen suuntaisina lauseina kuin: ei ole enää omissa käsissä ja tuli tunne, että enkö saa enää ite tehdä mitään. Joissain myymälöissä työn hallinnan menettämisen pelko sai aikaan sen, että tilaamiseen yritettiin voimakkaasti vaikuttaa myymälästä ja samalla välitettiin yrityksen johtoa myöten tunnetta siitä, että uusi tilausmalli ei toimi. Pohjanheimo (2012, 185) toteaa, ettei työntekijän tulisi koskaan päätyä tilanteeseen, jossa kokee itsensä niin voimattomaksi, että vain haitallisesti toimimalla saavuttaa hallinnan tunteen.

Kyseinen toiminta osoittautui muutokselle haitalliseksi kahdesta syystä. Ajankäytöllisesti se heikensi tehokkuutta ja toiseksi se nakersi muutoksen uskottavuutta. Väärien hälytysten käsittely aiheutti keskitetyssä huolen siitä, että jokin oikea virhe jäisi huomaamatta ajanpuutteen vuoksi, onneksi näin ei kuitenkaan käynyt. Tilannetta ei olisi päässyt syntymään, jos johtamisessa ja viestinnässä olisi onnistuttu korostamaan myymälöiden roolin olevan edelleen erittäin oleellinen ja että tietyiltä osin vapaus hoitaa tehtäviä säilyy täysin myymälän päättämätallassa, esimerkiksi koulujen kontaktointi, esillepanot ja erityisesti tärkein tehtävä eli asiakaspalvelu. Kahnemanin (2013) sekä Bazermanin ja Mooren (2012) mukaan ajatusharhojen ja vääristymien tärkein ehkäisykeino on niiden olemassaolon tiedostaminen, jolloin ainakin osa niistä voidaan estää. Projektin ohjauksessa ei riittävästi ymmärretty eikä osattu tuolloin ennakoida menettämisen pelon aiheuttamia ongelmia, sillä kukaan ei tuolloin ollut tietoinen ajatusvääristymistä ja niiden vaikutuksesta käyttäytymiseemme. Näin jälkikäteen tarkasteltuna myymälöiden käyttäytyminen näyttää hyvinkin ennalta arvattavana ja ymmärrettävänä.

Moni oppikirjoja hoitanut henkilö, sekä myös myymäläpäällikkö kertoivat haastatteluissa, että he kokivat tilaamisen siirtämisen keskusyksikköön epäluottamuksena. He kokivat, ettei heidän katsottu hoitaneen oppikirjoja hyvin ja heidän tekemäänsä työtä ei arvostettu. Vaikka joillakin myymälöillä oli haasteita oppikirjojen hoitamisessa, ei tilaamisen siirtämisen syy keskusyksikköön ollut myymälöiden osaamattomuus tai se ettei heidän työtään olisi arvostettu. Muutostarve syntyi opetussuunnitelman vaihdoksen ja digitalisoitumisen vaikeasti ennakoitavasta

vaikutuksesta menekkiin ja varastoihin. Siirto keskitettyyn perustui parempaan tiedonhallintaan ja myymälöiden asiakaspalveluajan lisäämiseen taustatöiden siirtyessä keskusyksikköön. Tämä olikin lopulta yksi seikka, joka sai osan myymälöistä alun epäilyjen jälkeen suhtautumaan muutokseen myönteisesti. Kun he ymmärsivät asiantuntijansa olemisen asiakkaiden keskellä ruuhka-aikaan olevan tärkeää. Yksi myymälä uskoi omien myyntiensä kasvaneen asiakaspalveluun panostetun ajan vuoksi. Emme osanneet projektitiimissä ennakoida muutoksen aiheuttamaa arvostuksen puutteen tunnetta, joka kumpusi oman työn hallinnan tunteen menettämisestä. Sen lisäksi, että pyrimme viestimään miksi muutos pitää tehdä, olisi myös pitänyt kertoa miksi sitä ei tehdä. Eli ettei syynä siirtoon ole se, että myymälöitä pidetään osaamattomana tai ettei heidän osaamistaan arvosteta. Eli kuten Berstene (2014) muistuttaa, muutoksen välttämättömyyden perustelussa tulee osoittaa arvostusta työntekijöiden tietämykselle ja osaamiselle muutokseen liittyvissä asioissa.

Hiukan samanlainen arvostuksen puutteen tunne ilmeni muutosprosessin aikana myös projektin ohjauksessa. Tilaamisesta vastanneille henkilöille tuli tunne, että he olivat yksin viemässä toteutettavaksi annettua muutosta eteenpäin. Koulujen alkaessa syksyllä 2015, myymälöiden palaute saatavuuden heikkenemisestä heijastui projektitiimissä työskennelleiden esimiehiin siten, että hekin alkoivat kyseenalaistaa uutta toimintamallia. Tilaamisesta vastanneita henkilöitä käskettiin tilaamaan tiettyjen myymälöiden kohdalla myymälän pyytämänsä määrät, vaikka luvut eivät myymälän toiveita tukeneet. Tästä syntyi keskusyksikössä tilaamisesta vastanneille tunne, etteivät he saaneet omilta esimiehiltään tukea muutoksen eteenpäin viemiseen. Tämä laski selvästi motivaatiota tilausmallin muutosta hallinnoivissa henkilöissä. Gjerstadin (2015) ja Pohjanheimon (2012) mukaan vastustusta voidaan pienentää kertomalla ensin ymmärtävänsä toisen näkemystä. Sen jälkeen voidaan perustella miksi tässä tapauksessa tulisi toimia toisin. Mikäli esimies olisi toiminut käskyttämisen sijaan Gjerstadin ja Pohjanheimon esittämällä tavalla, olisi sillä voitu välttää prosessia keskitetyssä hoitaneille syntynyt tunne oman työn hallinnan menettämisestä. Kyseinen tunne on Pohjanheimon (2012) mukaan erittäin tärkeä osa työmotivaatiota. Vaikka jossakin myymälässä olisi johdon kannalta katsottu olevan sellainen tilanne, että myymälä saa vastoin uutta toimintamallia päättää itse tilausmääristä, niin asiaa ei olisi pitänyt esittää projektia ohjanneille henkilöille toiminnan kyseenalaistamisen kautta, vaan positiivisesti ja tilaamista hoitavien henkilöiden näkemyksiä arvostaen. Tällä tavoin toimimalla olisi vältetty projektitiimissä herännyt menettämisen pelko. Sujuvan muutosjohtamisen näkemysten mukaan avoin keskustelu, jossa esimies olisi osoittanut arvostavansa projektitiimin tekemää työtä ja kertonut uskovansa tilausmallin toimivan, olisi todennäköisesti lieventänyt kyseisten myymälöiden ja projektitiimin välistä epäreiluuden kokemusta. Tämä olisi saanut kummankin osapuolen ajattelemaan rationaalisesti tunteiden sijaan. Aito vuorovaikutus ja kuulluksi tuleminen tunne jäivät syntymättä, kun tilanteessa ei käyty keskustelua ja nyt vuorostaan projektinohjauksessa koettiin, että heidän tekemäänsä työtä ei arvosteta, eikä heitä kuunnella asiassa jonka he tuntevat parhaiten.

Esimiehen olisi oleellista tietää mikä alaista motivoi ja vie eteenpäin, jotta hän kykenisi muutoksessa tukemaan ja ohjaamaan henkilöä oikeaan suuntaan. Tähän tarjoaa apuja Reissin Motivaatioprofiili, jossa kaikki motiivien yhdistelmät ovat mahdollisia, eikä valmiita kategorioita ole. Mayor ja Risku (2015, 73 - 159) kuvaavat kirjassaan muutamien esimerkkien avulla erilaisen motiivien vaikutusta ihmisen käyttäytymiseen muutostilanteessa. Koska myymälöiden henkilökunnalle ei ole tehty motivaatioprofiileja, ei myymälöiden muutosreaktioiden tulkinnaissa voida suoraan hyödyntää Reissin motivaatioprofiilia. Mayorin ja Riskun (2015) kirjassa esitettyjen esimerkkien kautta voidaan kuitenkin tarkastella muutostilanteessa esiintyviä mahdollisia yhteneväisyyksiä esimerkkien ja myymälävastaavien ja myymäläpäälliköiden toiminnassa, ja näin löytää mahdollisia kehitysvinkkejä muutosjohtamiseen yksilön ohjaamisessa. Reaktiot ovat tunnistettavissa sekä haastatteluissa käydyistä keskusteluista, että prosessin aikana muuten käydyistä keskusteluista ja sähköposteista jotka liittyvät toimintamallin muutokseen.

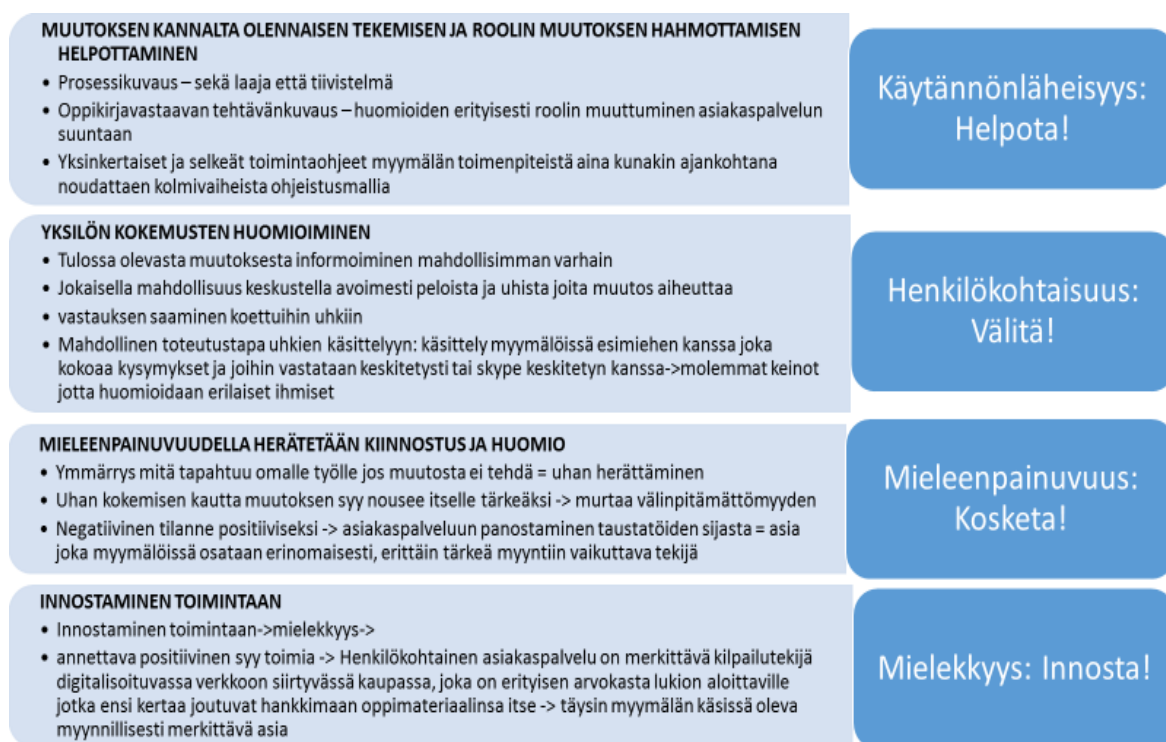
Haastatteluissa selvisi, että uudesta toimintamallista ensimmäistä kertaa kuullessaan kaikilla tuli mieleen sama kysymys: voiko tämä toimia. Tähän kysymykseen ei oltu varauduttu projektin vetäjien toimesta vastaamaan riittävän tarkasti ja perustellen. Toimintaperiaatteet käytiin läpi vain melko pinnallisesti. Riskejä ja uhkakuvia ei käsitelty ollenkaan, eikä tilaisuudessa herännyt keskustelua ja tarkentavia kysymyksiä. Mayorin ja Riskun esittämissä esimerkeissä useita motivaatioprofiileita yhdistää tarve saada muutoksen kulusta ja sen vaikutuksista tarkkaa perusteellista ja selkeää tietoa, jossa myös mahdolliset riskit ja uhat on huomioitu. Henkilö, jolla on vahva mielenrauhan tarve, kaipaa esimieheltään yhteistä realistista arviointia tulevista riskeistä ja niiden todennäköisyyksistä. Henkilö, jolla on motivaatiotekijänä halu ennakoida riskejä ja vahva tarve rauhallisuuteen, saattaa hermoilla muutostilanteessa. Hermoilua pahentavat epäselvät ohjeet ja tiedon epämääräisyys. Muutos ei motivoi tällaisia henkilöitä, joten muutoksen sujumiseksi kannattaa käydä keskustelua ja varmistaa, että muutoksen perusteet ja käytännön tapahtumat ovat selviä. (Mayor & Risku 2015, 137 - 138, 158 - 159).

5.3 Vaikuttaminen ja muutos

Marjo Riskun (2017) minulle esittelemästä vaikuttamisen kehästä ja sen positiivisesta vaikutuksesta yksilön osalta muutoksen hyväksymiseen löytyi haastatteluissa selkeä käytännön esimerkki. Oppikirjojen hoitamiseen erittäin sitoutunut henkilö, totesi uuden toimintamallin käyttöönoton olleen hänelle alkuun suuri haaste. Tilaamisessa onnistumisella oli ollut hänelle suuri merkitys työssä onnistumisen kokemuksena. Haasteellisen alun jälkeen hän oli kuitenkin hyväksynyt muutoksen. Haastatteluissa hän totesi tilausmallin uudistuksen olevan asia, josta hän ei voi päättää ja johon hän ei voi vaikuttaa. Keskiössä hänen tekemisessään olivat nyt ne

tehtävät, jotka edelleen olivat oleellisia ja jotka vain hän voi hoitaa, kuten esillepanot, saldojen seuranta ja asiakaspalvelu, josta hän koki löytäneensä uuden tärkeän motivaattorin. Lisäksi hän oli oivaltanut voivansa edelleen vaikuttaa asioihin esittämällä parannusehdotuksia, vaikka ei voinutkaan päättää itse tilausjärjestelmän toiminnasta. Henkilö olikin minuun yhteydessä muutamaa otteeseen kehitysmielessä. Vaikka osin hänellä oli muutoksen hyväksyminen vielä kesken, hän kuitenkin toimi jo sen edellyttämällä tavalla ja oli uudelleen työhönsä tyytyväinen koska oli hahmottanut ja hyväksynyt kehän eri kohdat. Hän tunnisti asiat mistä pystyi itse päättämään ja vaikuttamaan, eli oma tekeminen, sekä hahmotti selkeästi asiat joista ei voinut päättää, mutta joihin saattoi vaikuttaa eli mallin kehitystyö. Olennaisinta oli ymmärrys, ettei hän voinut vaikuttaa uuden tilausmallin olemassa oloon ja sitä kautta hän ei käyttänyt energiaansa sitä vastaan taisteluun. Hän oli löytänyt oman tapansa tuntea itsensä jälleen tärkeäksi ja työnsä merkitykselliseksi ja löytänyt erityisesti asiakaspalvelusta aiempaa enemmän onnistumisia joihin keskittyä.

Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta monelta jääneen puuttumaan tunne kuulemisesta. Toimittiin juuri toisin kuin Gjerstad (2015, 24) esittää vaikuttamiskolmiossaan, jonka avulla voidaan varmistaa vaikuttamisen onnistuminen esimerkiksi muutostilanteissa.



Kuvio 5: Gjerstadin (2015) vaikuttamiskolmio käytännössä

Gjerstadin vaikuttamiskolmion peruseriaatteiden esittely löytyy tarkemmin tämän työn vaikuttamiseen liittyvässä luvusta. Kuviossa 5 olen pohtinut vaikuttamiskolmion osien hyödyntämistä tähän työhön liittyvässä käytännön tapauksessa, joiden avulla oltaisiin voitu paremmin

mahdollistaa vaikuttuminen ja sitä kautta muutosviestin läpimeno. Kunkin osan kohdalle on kirjattu toimenpiteitä, joilla tässä muutostapauksessa olisi voitu helpottaa muutosviestistä vaikuttumista. Esitetyt seikat perustuvat sekä haastattelujen vastauksiin, että kirjallisuuskatsauksen ohjeisiin miten toimia muutostilanteessa, jotta muutos saadaan sujumaan.

5.4 Viestinnän ja keskustelujen merkitys muutoksessa

Kuten muutosjohtamisen luvussa käytiin läpi, Luukkala (2011) ja Kotter (2009) molemmat korostavat tiedottamisen tärkeyttä muutostilanteessa. Organisaation kaikilla jäsenillä pitäisi olla mahdollisuus saada tietoa ja tilaisuus keskustella muutoksesta. Gjerstadin (2015) mukaan asioiden esitystapa vaikuttaa myös asian vastaanottamiseen: mitä useammalla tavalla asia esitetään, sitä paremmin se tulee vastaanotetuksi. Lisäksi Luukkala (2011) muistuttaa, että muutoksen toteuttamisessa ja viestinnässä tulisi huomioida, että ihmiset omaksuvat asioita eri tavoin ja eri tahdissa ja tämä ilmeni myös haastatteluissa. Moni koki prosessin epäselvänä ja jatkuvasti päivittyvät ohjeet hankalina ja lopulta jopa ohjeiden lukemisen ajanhukkana. Kysyttäessä minkälainen tiedottaminen olisi heidän mielestään ollut parasta, saatiin useampi erilainen vastaus. Tämä vahvistaa juuri Luukalan viestiä erilaisuuden huomioimisesta.

Tällä hetkellä runsaasti käytössä olevan Skype-koulutus koettiin monessa haastattelussa hyvänä viestintä- ja sitouttamisvälineenä, koska se antaa myös mahdollisuuden kysyä ja keskustella. Muutama kuitenkin oli taas sitä mieltä, että kirjalliset ohjeet olisivat paremmat, näistä toisen mielestä erittäin perusteelliset ohjeet olisivat parhaat, toisen mielestä riittäisivät hyvinkin lyhyet ydinkohdat sisältävät ohjeet. Kirjallisessa prosessikuvauksessa ja ohjeistuksissa jäivät hyödyntämättä kuvioden ja taulukoiden käyttö. Ohjeistuksissa käytettiin vain tekstiä, joka tekee pitkistä ohjeista raskaan lukea. Lisäksi osa ihmisistä hahmottaa asioita paremmin kuvien kuin tekstin kautta. Viestinnässä unohdettiin huomioida Luukalan (2011) korostama ihmisten erilaisuus ja pitäydettiin vain organisaation perustavassa eli puhtaasti tekstimuotoisessa ohjeistamisessa.

Behavioural Insights Teamin käyttäytymismallien pohdintaan luoman EAST-mallin avulla voidaan löytää ratkaisuja sujuvampaan muutosjohtamiseen. Tässä työssä EAST-mallissa tarkoitettua helpottamista olisi tarvittu monimutkaisen ja moniosaisen toimintaprosessin selkiyttämisessä. Tästä tuli palautetta haastatteluissa. Ohjeista ei erottanut toiminnan kuvauksen joukosta riittävän selvästi mitä myymälän odotettiin tekevän. Selkeä Toimi näin -ohje olisi helpottanut toiminnan aloittamisen kynnystä myymälöiden itsensäkin mukaan. Viestinnän houkuttelevuutta olisi voitu parantaa käyttämällä kaaviokuvia esimerkiksi roolien ja tehtävien ohjaamisessa. Projektissa ei hyödynnetty millään tavoin houkuttelevuuden lisäämiseksi palkkiota tai sanktiota oikeasta tai väärästä toiminnasta.

Sosiaalisuuden hyödyntäminen kääntyi valitettavasti käytännön tapauksessa negatiiviseksi, kun kielteisesti suhtautuvien näkemykset korostuivat heiltä tulleen palautteen pohjalta. Positiivisesti tai neutraalisti asiaan suhtautuvilta myymälöiltä ei saatu kommenttia, ennen kuin syksyllä 2015 tehtiin kysely, jonka tulokset viittasivat siihen, että suurin osa myymälöistä oli kohtuu tyytyväinen toimintamallin muutokseen. Tämä jäi kuitenkin lähinnä projektitiimin sisäiseksi tiedoksi. Tulosta ei saatu viestittyä muille tahoille kuten EAST-mallin mukaan olisi pitänyt toimia.

Neljäntenä kohtana EAST -mallissa on ajoitus. Projektissa ei osattu huomioida sitä, että heti saatu hyöty tai menettäminen on etusijalla kaukana tulevaisuudessa saadun hyödyn sijaan. Tämä näkyi negatiivisena asenteena erityisesti 2015 syksyllä, jolloin tunne asiakkaiden menettämisestä oli suuri, kun osa asiakkaista ei halunnut jättää tilausta vaan suoritti ostonsa muualta. Vastaavasti toukokuussa 2016 kun kyettiin todistamaan varastojen supistamisen merkitys tulokseen, myymälät vakuuttuivat toiminnan oikeellisuudesta. Tilannetta olisi voitu EAST -mallia noudatettaessa helpottaa avaamalla toiminnan testauksesta saadut tulokset mallin toimivuudesta paremmin myymälöille. Keväällä 2015 olisi pitänyt kyetä osoittamaan käytössä olevan mallin toimivuus, mutta sen sijaan projektin ohjaus tuli tietämättään korostaneeksi juuri päinvastaista.

Lisäksi projektin alkuvaiheessa viestinnässä korostettiin EAST ohjeistuksen vastaisesti mallin olevan keskeneräinen ja kehittyvän sitä mukaa kun toimintaa etenee. Näin toimittiin, koska haluttiin etukäteen valmistaa myymälöitä siihen, että toimintaohjeet saattavat muuttua matkan varrella, jos huomataan testauksesta puuttuneen jotain olennaista. Olisi ollut ihanteellista, jos toimintamallia ja siitä tapahtuvaa viestintää oltaisiin voitu testata kahdella ryhmällä ennen lopullista käyttöönottoa, kuten EAST -mallissa todetaan.

Eräs alkuvaiheessa haastatelluista myymälöistä mainitsi meillä IT-palvelupäällikön käyttämän viestintätavan, jolla hän informoi muun muassa järjestelmiin liittyvistä ongelmatilanteista ja uusista asioista. Tämä viestintämalli selvästi noudattaa EAST-mallia. Sen avulla viestityt koettiin helppona hahmottaa ja sen mukaan oli selkeä toimia. Kysyttäessä muutkin haastatellut myymälät vahvistivat kyseisen henkilön viestinnän selkeäksi, joten jo hyväksi havaittu malli toimisi yrityksessä varmasti muissakin kuin It-asioihin liittyvissä ohjeistuksissa. Viestintätavassa asiat on rytmitelty alaotsikoittain, yleensä kolmesta viiteen eri kohtaa (Liite 1). Ensimmäisenä ongelma, muutos tai uusi toiminnallisuus. Toisena tilanne nyt tai miten näkyy myymälöille. Kolmanneksi vaikutus myymälän toimintaan tai ongelman syy. Neljänneksi mitä myymälän käytännössä tulee tehdä, mikäli viestinnän aihe vaatii myymälältä toimia. Viimeiseksi vielä tiedottamisen tilanne, eli milloin tiedotetaan seuraavaksi tai kuittaus mikäli tilanne on ohi ja kyseessä on viimeinen tiedote asiasta. Kuvatun kaltaisesta viestinnästä myymälä saa

tarvitsemansa infon ajankäyttömahdollisuuksien ja tiedonhalunsa mukaan. Haastatteluissa kävi ilmi, että osa piti tärkeänä tietää mitä ja miksi tapahtuu, osa halusi kiiretilanteesta johtuen vain nopeasti tietää mitä heiltä odotetaan. Tiedottamisen tilanteen informointi taas auttaa viestin lukijaa hahmottamaan nopeasti onko asia vielä kesken ja muutoksia voi tulla. Vai onko asia jo käsitelty, jolloin myymälässä ei mahdollisen toimenpiteen jälkeen tarvitse enää keskittyä asiaan.

Muutoksen käytäntöön liittyviä seikkoja ei oltu onnistuttu tiedottamaan niin, että kaikissa myymälöissä oltaisiin koettu heidän näkemensä haasteiden olevan kontrollissa. Ongelmia aiheutti erityisesti se, että ne keiden työhön muutos vaikutti eniten, eivät päässeet missään vaiheessa suoraan kontaktiin muutosprosessia ohjaavien henkilöiden kanssa, vaan viestintä ja tiedottaminen tapahtuivat myymälöiden esimiesten kautta tai kirjallisena intranetin ja sähköpostin välityksellä. Tämä toimintamalli on täysin vastoin muutosjohtamisen yleisimpiä periaatteita, kuten muutosjohtamisen luvusta voimme lukea. Vaikka isomman joukon kontaktin mahdollistaminen suoraan projektin ohjaajiin tuo kuluja, niin kulut saadaan melko varmasti takaisin sujuvammassa muutosprosessissa. Tätä on tietysti hiukan vaikea osoittaa etukäteen, mutta muutosjohtamisen periaatteiden tunteminen auttaa ymmärtämään sen tärkeyttä, että kaikkia kuullaan muutoksessa. Aina kontaktin ei edes tarvitse olla täysin henkilökohtainen, kunhan vastaanottajalle tulee tunne, että hänen henkilökohtaisia huoliaan kuunnellaan ja huomioidaan.

Muutostilanteessa Bazermanin ja Mooren (2012, 53 - 57) esittämä Tiedon kirous -harha voi aiheuttaa ongelmia tiedottamisessa, kun muutosta käynnistävät ja siitä viestivät henkilöt eivät huomaa avata itselleen selviä seikkoja joista heillä on tietoa, mutta asiaa vähemmän tuntevilla tahoilla ei. Käytännössä tässä tapauksessa osa ohjeistuksesta saattoi olla myymälöille vaikeasti ymmärrettävää johtuen juuri viestijän kärsimästä tiedon kirous -harhasta. Pyrimme välttämään viestinnässä ja ohjeissa tätä harhaa kuvailemalla asioiden kulkua ja syitä tarkkaan, mutta kääntöpuolena oli ohjeistuksien piteneminen ja viestinnän selkeyden katoaminen. Harhan välttämiseksi olisi hyvä luetuttaa etenkin toimintaohjeet kohderyhmään kuuluvalla henkilölle ennen laajempaa levitystä, sekä käyttää aiemmin tässä luvussa mainittua IT-palvelupäällikön käyttämää ohjeistuksen rakennetta.

Muutokseen negatiivisimmin suhtautuvien myymälöiden kanssa voidaan todeta, että päädyttiin sähköpostiviestinnässä väittelytilanteeseen, jossa kumpikin osapuoli reagoi tunteella ja pyrki korostamaan omaa arvoaltaansa. Hyökkäystilanteessa kummankin osapuolen stressitaso nousi, mikä Gjerstadin (2015, 288) mukaan lamauttaa rationaalisen toiminnan. Keskitetyssä yritimme puolustaa uutta toimintamallia, kun taas muutokseen negatiivisesti suhtautuvissa myymälät pyrkivät vahvistamaan ajatustaan siitä, että vanha toimintamalli oli parempi. Kiis-

tan seurauksena keskitetyn loogiset luvuin osoitetut perustelut eivät tavoittaneet myymälöiden rationaalista ajattelua, vaan ne tulkittiin myymälässä vain keskitetyn ilkeilynä myymälää kohtaan. Oleellinen asia unohtui ja tilanteesta muodostui valtataistelu, jossa käytetään nöyryyttämistä, ivaa, vähättelyä ja syyttelyä aseena. Routarinne (2007, 9) kirjoittaa valtataisteluiden, eli tilanteen jossa kumpikaan osapuoli ei anna periksi ja suostu alistumaan toisen osapuolen tahtoon, olevan harmillisen yleisiä.

Gjerstad (2015) kutsuu yllä kuvattua tilannetta jumiutumis- ja kärjistymisvaikutukseksi, jonka seurauksena osapuolet usein jopa etäännyvät toisistaan jopa lähtötilannetta kauemmaksi. Tilanteen välttäminen on hänen mukaansa tietysti ensisijaista. Mikäli tilanne pääsee syntymään, kuten muutaman haastattelun myymälän kanssa kävi, niin tilanne pitäisi pyrkiä muuttamaan neuvottelutilanteeksi ymmärtämällä ja kuuntelemalla toisen osapuolen motiiveja. Näin itseasiassa käytännössä tapahtuikin siinä vaiheessa, kun sähköpostiviestinnän sijaan opinnäytetyöhaastatteluissa olin vuorovaikutuksessa puhelimitse yhteen myymälöistä, jonka kanssa tilanne oli kärjistynyt melkoisesti. Haastattelijan rooli auttoi ulkoistamaan itseni henkilökohtaisesti tilanteesta, jolloin pystyin kuuntelemaan toista osapuolta avoimemmin ja samaistumaan heidän kokemuksiinsa. Tämä avasi myös minulle mahdollisuuden kertoa, että emme tarkastelleet heidän tilauspyyntöjään ja osoittaneet niitä tarpeettomiksi kiusataksemme myymälää, vaan siksi, että pystyimme itse toteamaan sen avulla tilausmallin toimivan. Eli teimme selvityksen varmistaaksemme, että tilausmalli toimii, mutta tämä viestittiin tilauspyyntöjä esittäneille myymälöille huonosti. Haastatteluissa pääsin avaamaan tilanteen ja kertomaan, että emme toimittaneet myymälöille lukuja asioista osoittaaksemme myymälöiden huonommuutta. Puhelun sävy oli ehdottomasti neuvotteleva, eikä kumpikaan osapuoli pyrkinyt hyökkäämään kuten sähköpostiviestinnässä oli aiemmin päässyt käymään. Jaoin tämän havainnon välittömästi projektitiimin kanssa, vaikka opinnäytetyö oli vielä kesken. Kuulin sen johtaneen välittömästi uuteen toimintamalliin. Jos tilanne näytti sähköpostiviestinnässä kiristyvän, sovittiin myymälän kanssa heti keskusteluaika puhelimitse. Tämä on projektia nyt vetävien henkilöiden mukaan selkeästi auttanut siihen, että tilanteet eivät kärjisty samalla tavoin kuin aiemmin, vaikka toimintamallin toimivuudesta joudutaan edelleenkin vielä yli kahden vuoden jälkeen keskustelemaan.

Myymälöiden ja keskitetyn väliseen viestintään heijastui edellisessä luvussa mainittu keskityksessä työskentelevien tunne siitä, että he eivät saaneet omilta esimiehiltään riittävän vahvaa tukea toimintamallin eteenpäin viemiseen. Tämä vahvisti keskitetyssä toimivien puolustautumisreaktioita ja tunteiden vaikutusta suhtautumisessa myymälöiden viesteihin. Kärjistymisvaikutusta ei olisi päässyt todennäköisesti syntymään, jos keskitetyssä ei olisi keskitytty vain myymälöiden käyttäytymisen kurissa pitämiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa, ettei myymälöiden viestien sävystä olisi pitänyt provosoitua, vaan olisi tullut kyetä vastaamaan myymälöi-

den viesteihin hyökkäämättä tavalla, joka ei olisi herättänyt myymälöissä vastakkainasettelua. Näin jälkikäteen on helpompaa nähdä, että tämä olisi voinut tapahtua siten, että olimme avanneet vastausviesteissämme syyn miksi olimme tutkineet tilauspyyntöjä sillä tarkkuudella kuin olimme tehneet. Eli varmistaaksemme, ettei tilausmallin toiminnassa ole virhettä, eikä kiusataksemme myymälää kuten nuo viestit niitä saaneissa myymälöissä ymmärrettiin.

Muutoksen läpiviennissä olisi tarvittu tukea erityisesti viestinnässä riittävän korkean statusarvon omaavalta henkilöltä. Projektia vetäneiden henkilöiden statusasema ei ollut yrityskulttuurista johtuen riittävän vaikutusvaltainen ohjaamaan myymälöiden toimintaa. Keskusyksikön ohjeiden ja toimintamallien kyseenalaistaminen on kyseisen yrityksen kulttuurissa täysin sallittua, vaikka se ei ketjuliiketoiminnan periaatteiden mukaan ole järkevää. Tämä ei sulje tietenkään pois sitä, etteikö asiakasrajapinnassa työskenteleviä tulisi kuunnella. Eli kuten Kautto ja Lindblom (2005, 87) kirjoittavat: ”paikalliset toimenpiteet eivät saa vahingoittaa ketjun perusvalikoimaa ja yhteisten toimenpiteiden toteuttamista”. Pohjanheimo (2012) tarjoaa valtataisteluiden ratkaisuksi päätösmatriisia, jonka avulla voidaan sopia kuka vastaa mistäkin prosessin osasta, tarvitaanko mielipiteitä tai onko jokin asia otettava vastaan vain tietona jolloin sen muuttaminen ei ole omalla hallinnan kehällä. Jotta päätösmatriisiin voidaan kaikkien osapuolien osalta sitoutua, on muistettava Routarinteen (2007) ohje. Asioita päätettäessä on statusilmaisun oltava tasapainossa siten, että jokainen saa esittää mielipiteensä ja niitä myös aidosti kuunnellaan, työskenteli henkilö sitten myymälässä tai keskusyksikössä.

5.5 Resilienssin ja motivaatioiden ymmärtämisen hyödyntämismahdollisuudet

Myymlöiden haastatteluista voitiin havaita, että negatiivisesti muutokseen suhtautuvissa myymälöissä muutos oli selkeästi koettu syystä tai toisesta uhkana. Uhan kokemus saattoi liittyä oman roolin epäselvyyteen, työn hallinnantunteen tai valta-aseman menettämiseen. Yhteisenä nimittäjänä oli se, ettei muutoksessa kyetty näkemään mitään positiivista. Beenen (2016) mukaan muutoksen näkeminen positiivisena mahdollisuutena on tärkein seikka, jolla voidaan vähentää ihmisten vastusta muutokseen ja kasvattaa resilienssiä eli muutoksen hyväksymisvalmiutta. Käytännön tapauksessa muutosta johdettiin Beenen ohjeistuksen vastaisesti, eli se tuotiin esiin uhkana. Keskitetystä projektin ohjeuksesta ei kuitenkaan kyetty osoittamaan muutoksen mahdollisuuksia riittävän selkeästi myynnille. Niitä ei korostettu missään vaiheessa, vaan keskityttiin tuomaan asiat esille juuri tappion välttämisen kautta. Muutokseen alusta asti positiivisesti suhtautuneissa myymälöissä oli haastatteluiden mukaan myymäläpäällikkö osannut kuitenkin itsenäisesti toimia juuri kuten Beenen (2016) kehottaa. Myymäläpäällikkö esitti muutoksen positiivisten seikkojen kautta. Negatiivisesti suhtautuvissa myymälöissä sen sijaan korostuivat keskitetyn esittämät, sekä lisäksi myymälän oman hallinnan tunteen ja roolin kadottamisen synnyttämät uhat.

Positiivisesti muutokseen suhtautumisen merkitys näkyy myös ajatusvirheiden merkitystä käsittelevässä luvussa käsitellyn tappion kammon ehkäisemisessä. Saatavuuden heikentymisestä kummunnut asiakkaiden menettämisen pelko ehkäisi muutoksen hyväksymistä. Haastattelujen pohjalta kuitenkin ilmeni, että osa myymälöistä ei kokenut heikentynyttä saatavuustilannetta epävarmuustekijänä ja he sietivät kaupan menettämisen riskin. Erityisen voimakkaasti tämä kävi ilmi juuri niistä kahdesta myymälästä, jotka näkivät heti alusta uuden toimintamallin hyödyt itselleen. Kun tarkastellaan kyseisten kahden myymälöiden haastatteluissa esiin nousseita tunnelmia ja ajatuksia muutoksesta, voidaan todeta kyseisissä myymälöissä myymäläpäällikön kysymyksen esittämään muutoksen henkilökunnalle uhan sijaan mahdollisuutena, eli kuten Beenen (2016) suosittelee. Hänen mukaansa tämä on hyvä keino välttää tappion kammo ja tässä tapauksessa se näyttää toimineen juuri kuten hän esittää. Kyseisissä myymälöissä Beenen (2016) ja Berstenen (2014) kuvaama muutoksenhyväksymisvalmius eli resilienssi oli hyvällä tasolla, eikä tappion kammo vaikuttanut muutoksen hyväksymiseen, kuten monella muulla myymälällä.

Motivaatiota ja resilienssiä avaavassa luvussa on esitelty Berstenen (2014) ehdotus miten resilienssitaitoja voidaan kehittää terveydenhoitoalalta poimitun ja sovelletun seitsemän kohdaisen mallin avulla. Positiivisesti muutokseen suhtautuvien myymälöiden haastatteluissa kysyttiin heiltä minkä he näkevät vaikuttaneen siihen, että muutos on hyväksytty heillä. Vastauksista ilmeni useampi Berstenen (2014) seitsemästä kohdasta. Tämä osoittaa, että käytännön tapauksessa myymälöiden resilienssin parantamisella voisi olla vaikutusta sujuvampaan muutoksen hyväksymiseen. Haastatteluista ilmeni että positiivisesti muutokseen suhtautuvissa myymälöissä oli hyväksytty tilanteen monimutkaisuus ja epävarmuus ja nähtiin muutoksen tavoitteet eli pienempi varasto ja sitä kautta kannattavampi oppikirjakauppa. Tilannetta kyettiin tarkastelemaan usealta kannalta eli myös koko ketjun näkökulmasta eikä pelkästään oman myymälän suunnasta. Myymälöissä vallitsi myös positiivinen minäkuva, muutos ei ollut vaikuttanut oppikirjoja hoitava henkilön itsetuntoon. Berstenen (2014) listauksen mukaan positiivinen minäkuva on resilienssitaidoista ainoa asia, jota ei tutkimusten mukaan voida opettaa, mutta sitä voidaan tukea monin muutosjohtamisen toimin kuten seuraavasta muutoksenjohtamiseen liittyvästä luvusta voidaan lukea. Berstenen (2014) esittämän transteoreettisen mallin vahvistaminen koko organisaatiossa keskitetystä myymälöihin voidaan todeta olevan tarpeen, jotta resilienssiä voidaan parantaa ja siten parantaa koko yrityksen muutosvalmiutta.

Motivaatioluvussa on esitelty Mayorin ja Riskun (2015) toimesta Reissin motivaatioprofiili. Sen mukaan ihmisiä ei luokitella motiivien mukaan tiettyihin ryhmiin, vaan jokaisella on yksilöllinen motivaatioprofiili, joka muodostuu erilaisista motivaatioista. Mikäli esimies olisi kyennyt

ennakoimaan kyseisiin motivaatioihin liittyvät haasteet muutostilanteessa, olisi muutosprosessin omaksumista voitu helpottaa ja nopeuttaa monessa myymälässä. Mayor ja Risku (2015) avaavat kirjassaan joitakin motivaatioyhdistelmiä, joissa kuvattu reagointi oli selkeästi tunnistettavissa haastatteluissa. Mayor ja Risku antavat esimerkeissään esimiehelle toimintavinkkejä, joten toivon, että käytännön esimerkkien avulla voin osoittaa miten motivaatioiden tunnistamisesta olisi ollut myös juuri tässä muutostilanteessa hyötyä.

Henkilöt joilla on vähäinen järjestyksen tarve selviävät muutostilanteissa yleensä hyvin, sillä heitä ei häiritse tilanteen ja tehtävien epäselvyys. Vahvan järjestystarpeen omaavat henkilöt taas arvostavat rituaaleja ja rutiineja, jotka usein muutostilanteessa järkkyvät. Esimiehen on hyvä puhua vahvan järjestyksen tarpeen omaavalle henkilölle muutostilanteissa joustavuudesta ja kertoa yksityiskohtaisia ja tarkkoja tietoja tulossa olevasta tai meneillään olevasta muutoksesta. (Mayor & Risku 2015, 84 - 87). Jos henkilöllä on vahvan järjestyksen tarpeen lisäksi myös vahva suunnittelun ja pysyvyyden tarve, esimies voi ohjata tilannetta antamalla työntekijälle selvät tavoitteet ja antamalla tämän itse päättää keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. (Mayor & Risku 2015, 158 - 159).

Eräässä haastateltavassa vahva järjestyksen tarve ilmeni juuri tarpeena saada tarkka toimintamallin kuvaus. Hän selkeästi kärsi muutostilanteesta, koska ei tiennyt mitä odottaa, muutos aiheutti epävarmuutta hänen työroolissaan ja tehtävissään. Hän olisi kaivannut tarkkaa kirjallista kuvausta uudesta roolistaan. Sama oli havaittavissa muillakin haastatelluilla siinä tilanteessa, kun vastaajalla ei ollut muuta vastuuta kuin oppikirjat. Poikkeuksena oli yksi myymälä, jossa muutos oli otettu heti alusta erittäin positiivisesti ja nähty jo alkuun mahdollisuutena keskittyä myynnin kannalta oleelliseen tekemiseen. Täällä esimies oli osannut ennakoida muutoksen tuomia reaktioita, koska hänellä oli muistissa aiempi vastaavan kaltainen muutos. Hän ohjasi muutoksen alkuvaiheesta lähtien oppikirjavastaavan tehtäviä uuteen suuntaan, kun taas kahdessa muussa keskustelut tehtävien uudistamistarpeesta käynnistettiin vasta useampi kuukausi projektin käynnistymisen jälkeen, kun esimiehet alkoivat huomata työntekijöidensä muutoksen epävarmuudesta johtuvan oireilun. Tähän roolinmuutoksesta johtuvaan kipuiluun ei osattu varautua projektin ohjaajien toimesta lainkaan, näin esimiehet jäivät yksin tilanteen käsittelyn kanssa. Mikäli esimiehet olisivat tunnistaneet alaisissaan vahvan järjestyksen tarpeen, heidän olisi ollut helpompi ennakoida muutostilanteen tuoma haaste ja valmentaa tukea oppikirjavastaavaa muutoksen tuomassa epäselvässä tilanteessa, kuten Mayor ja Risku (2015) ehdottavat ja kuten yksi myymälöistä oli toiminut.

Muutoksen kannalta haasteellisia motivaatioita, etenkin jos niitä ennakoida millään tavoin, ovat vahva valtamotivaatio tai riippumattomuuden tarve. Vahvan valtamotivaation omaavilla henkilöillä on tarve vaikuttaa muihin ja johtaa muita, hän myös nauttii päätöksien teosta.

Muutostilanteet eivät yleensä stressaa tällaisia henkilöitä, mutta jos tällainen henkilö muutostilanteessa ei koe voivansa vaikuttaa asioihin, motivaatiota muutokseen ei synny. Tällaisen henkilön tulisi saada mahdollisimman vapaasti itse päättää miten hän annettuun päämäärään pääsee. Muutostilanteessa hänelle tulisi korostaa sitä, miten tärkeää työtä hän tekee. (Mayor & Risku 2015, 60 - 61). Kun henkilöllä on vahva riippumattomuuden tarve, on hänen vaikea olla riippuvainen muiden päätöksistä. Hän haluaa selviytyä kaikesta itse, joten neuvojen kysyminen ei ole luontevaa. Tällainen henkilö haluaa usein tehdä asiat omalla tavallaan ja reagoivat jos kokevat vapautensa ja itsemääräämisoikeutensa uhatuiksi. (Mayor & Risku 2015, 66 - 67).

Edellä mainitut motivaatiot, ovat saattaneet olla yksi taustatekijä siihen, että joidenkin myymälöiden kanssa päädyttiin käymään sähköpostilla valtataisteluita, kuten edellisessä luvussa kuvattiin. Tässä muutostilanteessa jouduttiin sanelemaan, mitkä tehtävät tehdään keskitetyssä ja mitkä taas myymälöissä. Mutta jos edellä mainittuja motivaatioita ja niiden vaikutusta muutoksen vastustamiseen, olisi osattu ennakoida, olisi voitu välttyä valtataisteluilta. Kummankinlaista motivaatiota voidaan ohjata antamalla valtuus päättää siitä, miten hän oman työnsä hoitaa. Joten heitä olisi kannattanut hyödyntää myymälöiden toimintaohjeiden laatijoina, jolloin he olisivat voineet itse vaikuttaa ja jopa päättää miten he muuttuneet tehtävänsä hoitavat. Toimintaohjeiden esittämisessä myymälöille olisi taas kannattanut hyödyntää ihmisiä joilla on vahva halu tietää asioista kaikki, sillä heitä motivoi usein mahdollisuus jakaa tietoa muiden kanssa eli opettaminen ja kouluttaminen. Runsas tiedon kerääminen saattaa myös auttaa löytämään uusia näkökulmia vaikkapa juuri muutostilanteessa. (Mayor & Risku 2015, 73).

Projektin vetäjät tiedostivat heti alkuun, että myymälät pitäisi pystyä sitouttamaan muutokseen jollain tavoin, jotta sen toteutus olisi mahdollisimman sujuvaa. Keinoja oli kuitenkin haastavaa keksiä ilman muutosjohtamisen ja motivaatioiden tuntemista. Nyt kun asiaa tarkastelee näin jälkikäteen, olisi edellisessä kappaleessa kuvatut Mayorin ja Riskun ajatusten ohjaamat keinot hyvin voitu toteuttaa muutostilanteessa. Tämä olisi toteuttanut muutosjohtamisen luvussa esiteltyä Kotterin kahdeksan portaisen muutoksenjohtamisenmallin viidettä askelta. Eli henkilöstön tulee itse valita keinot, joilla tavoitteisiin päästään, käskytyks ei toimi. Neljännessä portaassa olisi voitu hyödyntää tiedonhaluisia ihmisiä säännöllisen muutosviestin viejinä, eli niin kutsuttuina muutosagentteina.

Alhainen hyväksynnän tarve ilmenee ihmisessä siten, että suuttumusta ilmaistaan hyvinkin avoimesti. Kyseisenlaiset henkilöt eivät toisinaan kykene ottamaan vastaan itseensä kohdistuvaa kritiikkiä ja heidän tapansa antaa palautetta hyvinkin suoraan, saattaa tuntua muista ylimieliseltä ja kovalta. Tällainen henkilö ottaa palautteen vakavasti vain, jos erimielisyydet selvitetään suoraan ja faktojen ja lukujen pohjalta. (Mayor & Risku 2015, 80 - 82). Mayorin ja

Riskun kuvaus alhaisen hyväksynnän tarpeen omaavasta viestijästä osuu erityisesti yhteen myymälään, jonka kanssa haastatteluissa keskusteltiin viestinnän saamasta sävystä. Valittavasti Gjerstadin (2015) esiintuoma kärjistymisvaikutus aiheutti sen, että tunteet astuivat mukaan, jolloin faktojen esittäminenkään ei enää toiminut kiihkeimmässä tilanteessa puolin eikä toisin. Tilanteessa vaikutti myös niin kutsuttu ylikuormitus, jonka vallassa ihmiset uskovat erittäin vankasti olevansa oikeassa ja saattavat käyttäytyä jopa epäasiallisesti puolustaessaan omaa kantaansa. Haastatteluissa kyettiin kuitenkin lopulta käymään hyvinkin rationaalista keskustelua ja myymälästä jopa pahoiteltiin kiihkeintä viestintää, jossa suuttumusta oli ilmaistu hyvin avoimesti keskitettyä tilausmallia ja sitä hoitaneita henkilöitä kohtaan.

Vähäinen kunniantarve näyttäytyy sääntöjen venyttämisenä omiin tarkoituksiin sopivaksi, aina henkilö itse edes pysty arvioimaan toimiiko hän moraalisesti oikein. Lojaalius työnantajaa kohtaan toimii niin kauan kuin henkilö kokee, että häntä kohtaan ollaan lojaaleja. Tällaisille henkilöille tulee kommentoida hyvin selvästi missä tilanteissa ei ole sallittua toimia toisin kuin on sovittu. Luottamuksen ja toimintakyvyn varmistamiseksi on tärkeää informoida yrityksen arvot ja periaatteet selvästi, etenkin jos yrityksessä on töissä paljon henkilöitä, joilla on alhainen kunniamotiivi. (Mayor & Risku 2015, 96 - 97). Sääntöjen venyttämistä oli selvästi havaittavissa joissakin myymälöissä vielä toisena vuonna muutoksen käynnistämisestä. Uuden toimintamallin myötä syntynyt hallinnan menetyksen tunne sai eräät myymälät tuntemaan, että keskitetyn toiminta on epäreilua, jolloin sääntöjä lähdettiin jopa suorastaan rikkomaan tekemällä itse asiakastilauksiksi naamioituja tilauksia. Ketjuyrityksessä pitäisi olla ehdottomana normina ketjuohjauksen ohjeiden noudattaminen. Pohjanheimon toteaa, että normeista ei ole hyötyä, jos niitä ei haluta noudattaa eikä koeta tärkeäksi. Ketjuohjeistuksen noudattamatta jättämistä ei ole millään tavoin sanktioitu. Noudattamatta jättämisestä rankaiseminen saattaa kuulostaa voimakkaalta teolta, mutta Pohjanheimon mukaan sanktioimalla normien rikkominen voidaan osoittaa normien tärkeys ja vaikuttaa niiden noudattamiseen.

6 Kehityshankeen arviointi

Tässä luvussa käsitellään kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia ja pohditaan juuri tämän opinnäytetyön luotettavuutta kyseisten periaatteiden pohjalta.

6.1 Opinnäytetyön arvioitavuus ja luotettavuus

Tässä työssä käytännön tapauksen arvioitavuus ja toistettavuus on pyritty varmistamaan Mäkelän (1998, 53, 57 - 59) nimeämällä kolmella keinolla. Keinot ovat aineiston luettelointi, siirtyminen luetteloinnista analyysiin sekä tuloksiin johtaneen päättelyprosessin kuvaaminen siten, että lukija kykenee hahmottamaan päättelyprosessin kulun, eli että hän ymmärtää miten tuloksiin on päädytty. (Mäkelä 1998, 53.)

Tutkimushaastattelulle ei ole olemassa yksiselitteistä laatukriteeristöä, haastattelun arviointi riippuu aina haastattelun tarkoituksesta, muodosta ja aiheesta. (Brinkmann & Kvale 2015, 202). Mäkelän (1998, 47, 52) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida analysoida samoin kuin kvantitatiivista tutkimusta. Esimerkiksi tilastollisesti merkittävän tuloksen saamiseksi tarvittavan aineiston kokoa ei pystytä laskemaan ennakoon. Koska kvalitatiiviseen aineiston mittaamiseen ei ole olemassa samanlaista mittakeinoa, käytetään riittävän aineiston määrityksenä rajaa, jossa tapauksista ei enää löydy uutta tietoa. Samalla Mäkelä (1998, 52) antaa ohjeeksi sen, että kannattaa keskittyä ensin pienen aineiston huolelliseen analyysiin ja sen jälkeen pohtia lisäaineistojen tarve. Tässä työssä edettiin kyseisellä tavalla. Ensin haastateltiin kymmentä myymälää ja analysointivaiheen jälkeen tehtiin päätös, tarvitaanko vielä lisämateriaalia. Analyysin jälkeen voitiin todeta, että tehdyistä kymmenestä haastattelusta saatiin riittävästi aineistoa, joten lisähaastatteluja ei tarvittu.

Mäkelän (1998, 50 - 51) mukaan haastattelutilanne vaikuttaa aina puhetapaan. Haastattelu on hänen mukaansa sinällään jo erityistilanne monelle ihmiselle ja kun tässä projektissa kyseessä on vielä ryhmähaastattelu, jossa on myös valta-asetelmana esimies ja alainen, niin hyvä pohtia miten aitoa puhetta saadaan tulokseksi. Mäkelä (1998, 51) kirjoittaa, että on yleisesti tiedossa, että ihminen käyttäytyy eri tavoin eri ryhmissä, joten haastatteluissa keskityttiin yhteen ryhmätyyppiin. Tässä työssä jokaisessa haastattelussa esimies-alaisasetelma oli aina läsnä. Haastattelujen ja sähköpostiviestinnän saman sävyisen ilmaisun ja kommenttien perusteella voidaan todeta, että puhelimitse tehdyissä haastatteluissa osallistujat ilmaisivat itseään yhtä avoimesti ja suoraan, kuin sähköposteissa ennen projektin alkua, jolloin osallistujia ei tiennyt vielä tulevaisuuden osaa projektia. Haastattelutilanne ei siis ole vaikuttanut oleellisesti niistä saatuun aineistoon.

6.2 Eettisyyspohdintaa

Vaikuttamiseen liittyvissä tutkimuksissa eettisyyden pohdinta on jäänyt melko vähälle kirjoittaa Gjerstad (2015, 189). Vaikuttamisen keinoissa käytötapa ja konteksti vaikuttavat eettisyyteen. Eri menetelmiä ei voi suoraan nimetä esimerkiksi epäeettisiksi, vaikka helposti jo sanasta vaikuttaminen tulee helposti mieleen manipulointi. Vahvatahtoisuus, vallankäyttö ja hyvä argumentointi eivät sulje vaikuttamisesta pois eettisyyttä, mikäli henkilö on samalla empaattinen, huomioi toisia ja omaa eettiset periaatteet. Vaikuttamisen eettisyyttä pohdittaessa kohdataan useita asioita, joita tulee tarkastella. Mikä on vaikuttamisen päämäärä ja tavoite ja miten siihen pyritään, voiko edellä mainituilla olla ennakoimattomia sivuvaikutuksia. Milloin, miten ja keneen on oikeus vaikuttaa ja missä kohtaa rikotaan ihmisen vapautta eli milloin kontrolloimme liikaa ja manipuloimme toista osapuolta. (Gjerstad 2015, 189 - 190).

Gjerstad (2015, 190 - 191) kytkee käyttämäänsä vaikuttamiskolmioon eettisen vaikuttamisen varjokolmion, joka ohjaa vaikuttamiskolmion kolmea kärkeä. Se muistuttaa huomioimaan, että henkilökohtaisen siteen luominen ei saa johtaa muiden epäreiluun kohteluun. Mieleenpainuvuus ja koskettavuus tulee toteuttaa todenmukaisesti, vaikka hyödynnettäisiin tarinan voimaa. Epärehellistä on myös jättää tietoisesti kertomatta toinen puoli asiasta, joka saattaisi muuttaa asian täysin. Helppous ja käytännönläheisyys eivät saa toteutua liian valmiina ratkaisuin, jotta ei rajoiteta ihmisen omaa päättäväisyyttä. Vaikuttamisen tulisi ensisijaisesti tukea ihmisen omaa itsehallintaa. Auktoriteettiasemassa olevan henkilön käyttö viestintöjuna ja vakuuttelussa voi johtaa propagandaan, jos tämä tuo esille asiaa vain yksipuolisesti eli pyritään vakuuttamaan ihmiset halutusta kannasta peittämällä ja piilottelemalla asian toinen puoli. (Gjerstad 2015, 190 - 191, 248 - 249).

6.3 Tulosten siirrettävyys ja mahdollinen jatkotutkimus

Opinnäytetyö sisältää yleistä tietoa ihmisen käyttäytymisestä muutostilanteessa, joka on sovellettavissa minkä tahansa alan muutostilanteeseen. Parhaiten opinnäytetyön tuloksia voidaan kuitenkin soveltaa ketjuliiketoimintamallin mukaan toimivissa kaupanalan yrityksissä. Määrävänä tekijänä on organisaatorakenne, jossa keskusyksikkö ohjaa myymälä- tai kauppaverkostoa. Yksiköt voivat olla myymäläpäälliköiden johtamia tai kauppiaiden omistamia, moni työssä havaittu muutoksen vastustamiseen johtanut seikka toteutuu kummassakin ketjumallissa. Esimerkkinä voidaan mainita ihmisen luontainen taipumus tasapainottaa valtasuhteita ja vastustaa vapautta tai valinnanmahdollisuutta rajoittaviksi koettuja muutoksia. Opinnäytetyössä tarkastellussa tapauksessa keskusyksiköstä tulevat ohjeet koettiin määräilynä, samaa ilmiötä kuvaa myös Mitronen K-kauppiaisiin liittyneessä väitöskirjassaan.

Tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksena olisi suositeltavaa tarkastella miten tässä työssä esiteltujen toimenpiteiden toteuttaminen kohdeyrityksessä vaikuttaa muutoksen läpiviennin sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Muun muassa pienentykö muutosvastarinta ja nopeutuuko muutoksen hyväksyntä. Käytännössä tämä tarkoittaisi muutosta ohjaavien tahojen ymmärryksen lisäämistä muutosjohtamisesta ja päätöksenteon ilmiöistä ja sen jälkeen uuden käytännön muutosprosessin sujuvuuden tarkastelua kuten tässä työssä on tehty. Muutoksen sujuvoittamiseksi voitaisiin myös suunnitella jokin tuoppaustoimenpide ja tarkastella sen vaikutusta muutoksen hyväksymiseen.

Toinen pääosin käyttäytymistaloustieteeseen pohjautuva tutkimus olisi selvittää myymälöiden esimiesten heuristiikkojen ja ajatusväristymien tuntemisen vaikutusta muutoksen hyväksymiseen. Tämä voitaisiin toteuttaa missä tahansa keskusyksikkövetoisessa organisaatiossa. Jakamalla muutoksen kohteena olevat yksiköt kahteen ryhmään joista toisen muutoksen johtami-

sen apuna hyödynnettäisiin päätöksenteon ilmiöiden tuntemista ja toinen joukko toimisi vertailuryhmänä johon ei sovellettaisi erikoistoimenpiteitä. Prosessin pituudesta riippuen muutoksen hyväksymisen etenemistä voitaisiin tarkastella vertailuryhmien välillä esimerkiksi vuoden mittaisen seurantajakson aikana. Tutkimuksen pohjalta voitaisiin selvittää syntykö vertailuryhmien välille merkittäviä eroja joiden voidaan katsoa perustuneen päätöksenteonilmiöiden tuntemiseen.

7 Johtopäätökset

Näitä johtopäätöksiä kirjoittaessani syksyllä 2017 en ole enää lähes vuoteen vastannut oppikirjoista. Etäisyys muutosprojektiin on auttanut käyttäytymistaloustieteen ohjeiden mukaan tarkastelemaan asioita eri näkökulmasta, eikä vain projektinvetäjänä. Näkökulman muutoksen ja opintojen myötä kykenin analysoimaan myös keskitetyn toiminnassa esiintyneitä osaamispuutteita ja ajatusvirheitä. Projektin ohjauksessa työskentely auttoi tuomaan esille huomioita, joita projektin ulkopuolisen olisi ollut haastavaa nähdä. Kaikki haasteet projektin ohjauksessa, myymälöiden ja johdon vakuuttelussa on koettu henkilökohtaisesti. Lisäksi pitkä urani yrityksessä auttaa tunnistamaan yrityskulttuurin vakiintuneet piirteet myymälöiden asemasta ja suhteessa keskusyksikön ohjaukseen.

Merkittävin erehdys oli se, että oppikirjojen asiantuntijoista koostuvan projektitiimin odotettiin hoitavan koko prosessi henkilökunnan sitouttamisesta ja tiedottamisesta lähtien. Tilanetta olisi helpottanu, jos ennen muutoksen käynnistämistä olisi varmistettu muutosta ohjaavien asiantuntijoiden muutoksenjohtamisen taidot ja tarvittaessa koulutettu heitä.

Muutosjohtamisen luvussa esiteltyjen Kotterin, Lewinin ja Mattilan (Luukkala 2011) muutosmallien pohjalta voidaan muodostaa kuva siitä, miten muutosprosessissa tulisi edetä ja mitä siinä tulisi ottaa huomioon. Mikäli tämä tieto olisi ollut projektin ohjauksen tiedossa muutosta käynnistettäessä olisi muutos voinut sujua huomattavasti jouhevammin. Tätä kirjoittaessani voin ilokseni todeta juuri osallistuneeni onnistuneeseen muutosjohtamisen koulutukseen myymäläpäälliköiden ja keskusyksikön henkilöstön kanssa. On erittäin hyvä asia, että tähän tärkeään johtamisen kulmaan kiinnitetään yrityksessämme enemmän huomiota. Ensimmäinen koulutus oli yleisellä tasolla, mutta jatkossa se toivottavasti hiukan eroaa roolien mukaan. Sillä kuten Luukkala (2011) kirjoittaa, jokaisella organisaation osalla on oma roolinsa muutoksessa, jolloin voidaan tulkita kunkin tarvitsevan roolinsa mukaista ohjaamista muutoksessa toimimiseen.

Muutostilanteessa on tarkoitus saada siihen osallistuvat ihmiset sisäistämään muutostarve ja sitoutumaan annettuun muutokseen. Muutoksen ohjaajien kaikilla organisaatiotasolla tulisi

olla perillä siitä, miten muutos etenee ihmisten ajattelumaailmassa ja miten se ilmenee heidän käyttäytymisessään. Samoin tulee ymmärtää miten ihminen reagoi vaikuttamisyrityksiin, sillä muutoksessa pyritään aina vaikuttamaan. Muutoksen ohjaajan on syytä pitää mielessään myös, että muutos tarkoittaa aina luopumista jostakin. Luopumisen synnyttämä menettämisen pelko saa meidät reagoimaan muutokseen tunteella. Tietoisuus päätöksenteon ilmiöistä eli ajatteluun, tunteisiin, päätöksentekoon ja ryhmädynamiikkaan vaikuttavista heuristiikoista ja ajatusvääristymistä auttaa ennakoimaan ihmisten reaktioita. Heuristiikkojen ja ajatusvääristymien olemassaolon tiedostaminen ja sitä kautta tunnistaminen, ovat varmin keino niiden ehkäisyyn ja välttämiseen. On myös hyvä olla tietoinen, että niitä voidaan myös hyödyntää ihmisten ohjaamisessa optimaaliseen ratkaisuun.

Esimiesten roolin merkitys positiivisen kuvan viestijänä jäi huomioimatta muutosprosessissa. Ennen kuin muutosta lähdettiin jalkauttamaan myymälöihin, olisi pitänyt varmistaa aluepäälliköiden ja myymäläpäälliköiden kannan olevan positiivinen. Haastatteluiden pohjalta oli selvästi nähtävissä, että myymäläpäällikön positiivinen ote muutokseen auttoi koko henkilökuntaa hyväksymään muutoksen ja lieventämään tappion kammon vaikutusta. Tähän tulisi pyrkiä tulevilla muutoksilla. Sujuvampi muutos edellyttää, että esimiehillä on selkeä ymmärrys oman roolinsa tärkeydestä ja toimintamallin läpiviennistä. Lisäksi organisaation normien tulee tukea kunnioitusta ketjuohjeistusta kohtaan, jotta myymälässä ei sovelleta suunniteltuja toimintamalleja itselle sopivaksi tai noudateta niitä vain silloin kun itselle sopii.

Haastatteluista ja teoriasta oli havaittavissa, että viestintä on merkittävässä roolissa muutoksessa. Oli kyseessä pieni tai iso muutos itse työssä tai työympäristössä, aina tulee jakaa henkilökunnalle tietoa muutoksesta. Tieto antaa työntekijälle mahdollisuuden luoda oma käsityksensä asiasta, jota tarvitaan sitoutumiseen. Selkeän käsityksen saaminen asiasta auttaa muuttamaan asenteita, ilman asenteiden muutosta muutos ei voi tapahtua. Tässä työssä käyttäjäkokemuksia jakamalla, selkeämmille kirjallisilla kuvauksilla ja useammilla tiedotustilaisuuksilla joihin olisi voinut osallistua myös käytännössä oppikirjoja hoitavat henkilöt, olisi saatu paremmin avattua sitä, mitä muutoksella haetaan ja miten käytäntö toimii. Olisi ollut tärkeää selvittää miten uusi toimintamalli eroaa vanhasta mallista. On hyvä pitää mielessä, että viestinnän selkeys ei tarkoita pitkiä yksityiskohtaisia ohjeita, vaan selkeästi jäsenneltyä ohjeistusta, jossa perusteet ja myymälöiltä vaadittavat toimenpiteet erotetaan toisistaan.

Muutosviestinnässä tulee myös huomioida roolien eroavaisuudet, sillä eri organisaatiotasoilla esimerkiksi tässä työssä useasti esiin tuotu tappion kammo voi nousta eri syistä. Täysin samanlainen viestintä ei tavoita kaikkia. Esimiehillä muutoksessa korostui kauppojen menettämisen pelko, kun taas oppikirjoista vastanneilla henkilöillä oman työroolinsa, vastuun ja arvostuksen menettämisen tunne. Viesti tulee personoida kullekin vastaanottajaryhmälle ja jopa henkilön motivaatioprofiilin mukaan.

Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen on opettanut minulle, että muutosta tulee aina johtaa ihmisten kautta. Ei pelkän prosessin ja asioiden kautta, kuten tämän työn käytännöntapauksessa valitettavasti vastoin parempaa tietoa toimin. Tunteiden vaikutus ihmisen päätöksenteossa on huomattavasti vahvempi ja niitä on vaikeampi muuttaa kuin käytännön tapauksen muutosta aloittaessa osattiin ajatella. Käytäntö osoitti melko karulla tavalla, että pelkällä maalaisjärjellä ja muutoksen kohteena olevan asian tuntemisella, ei voida ohjata ja johtaa muutosta menestyksekkäästi. Kun yrityksessä lähdetään muuttamaan isoja ja tärkeitä prosesseja pitää johdon varmistaa, että muutosta eteenpäin vievillä henkilöillä on johdon tuen lisäksi tarvittava osaaminen ja ymmärrys muutosjohtamisesta ja että yrityksen kulttuuri mahdollistaa muutoksen.

Toivon tämän opinnäytetyön johtavan sen lukijoissa ymmärrykseen päätöksenteon ilmiöistä ja muutosjohtamisen osaamisen tärkeydestä. Toivon sen myös innostavan tutkimaan aihetta lisää työssä käytetyn lähdemateriaalin kautta.

”Good leaders know that resistance to change is not the employees’ fault; it’s the responsibility of all who are sponsoring the changes.” (Berstene 2014).

Lähteet

- Bergman, B., Joutsenjärvi, M., Katavisto, S. & Löfman, S. 2016. Tieto vanhojen näkemysten vahvistajana ja uusien urien avaajana työyhteisössä. Alakoski, L. & Hytönen, K. (toim.) Päättöksenteon ilmiöt johtamisessa. Laurea julkaisut 67. Helsinki: Laurea ammattikorkeakoulu, 42 - 51.
- Barden, P. 2014. Decoded. The Science Behind Why We Buy. United Kingdom: Wiley.
- Bazerman, M. & Moore, D. 2012. Judgment in Managerial Decision making. 8th edition. USA: Wiley.
- Beenen, G. 2016. Navigating Chance. Resistance to resilience. Industrial Management Jul/Aug 2016, Vol.58(4), pp.17-21,5.
- Berstene, T. 2014. Resiliency - The Key to Embracing Change. The Journal for Quality and Participation; Jul 2014; 37, 2; ProQuest Central pg. 39.
- Beshears, J. & Gino, F. 2015. Leaders as Decision Architects. Harvard Business Review. May 2015, 52 - 62.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. 2015. InterViews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing. 3th Edition. Los Angeles: SAGE Publications.
- Chugh, D. & Bazerman, M. 2007. Bounded awareness: what you fail to see can hurt you. Mind & Society Jun 2007, Vol.6(1), 1 - 18.
- Dobelli, R. Selkeän ajattelun taito. 52 ajatusvirhettä, jotka on parasta jättää muiden huoleksi. 2. painos. Helsinki: HS Kirjat.
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D. & Vlaev, I. 2015. MINDSPACE. Influencing behavior through public policy. UK: Institute for Government.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fehr, E. & Fischbacher, U. 2004. Social norms and human cooperation. TRENDS in Cognitive Sciences. Vol.8 No 4 April 2004. Switzerland: University of Zürich.
- Gjerstad, E. 2015. Näin vaikutat. Vaikuttamisen psykologia arjessa ja työssä. Jyväskylä: Docendo.
- Goldstein, N. J., Cialdini, R. B. & Griskevicius, V. 2008. A room with a viewpoint: using social norms to motivate environmental conservation in hotels. Journal of Consumer Research, 35(3), 472 - 482.
- Halpern, D. 2015. Inside the nudge unit. How small changes can make a big difference. London: WH Allen.
- Hansen, P. & Jespersen, A. 2013. Nudge and the Manipulation of Choice: A Framework for the Responsible Use of the Nudge Approach to Behaviour Change in Public Policy. European Journal of Risk Regulation. Vol4(1), 3 - 28.
- Healy, P. & Moore, D. 2008. The trouble of overconfidence, 5/2007. Carnegie Mellon University.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hongisto, S-K. 2017. Apua työpaikkani myytiin! Helsingin Sanomat 3.9.2017, B14 - 15.

Kahneman, D. 2013. Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Hämeenlinna: Talentum Media.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2012. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: SanomaPro.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Tammi.

Ly, K., Mazar, N., Zhao, M. & Soman, D. 2013. A Practitioner's Guide To Nudging. Rotman School of Management. University of Toronto.

Meserve, R., Stanovich, K. & West, R. 2012. Cognitive Sophistication Does Not Attenuate the Bias Blind Spot. Journal of Personality & Social Psychology. Volume 103 - Issue 3. Viitattu 4.9.2017

Miller, K. 2012. Organizational Communication. Approaches and Processes. Sixth Edition. Canada: Wadsworth Cengage Learning.

Mitronen, L. 2002. Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta. Helsinki: ETLA.

Mäkelä, K. (toim.) 1998. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.

Oksanen, M-L. 2011. Sitä saa mitä tilaa - hankintaprosessin ja hankintojen kehittäminen. Ylempi AMK-opinnäytetyö, Laurea.

Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Routarinne, S. 2007. Valta ja vuorovaikutus. Statusilmaisun perusteet. Keuruu: Tammi.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2009. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. 2009. Nudge: improving decisions about health, wealth and happiness. London: Penguin Books.

Tiainen, A. 2017. Miksi päätökset menevät pieleen? Helsingin Sanomat 3.9.2017, B16.

Van Maanen, J. 2011. Tales of the field: on writing ethnography. Second Edition. Chicago: University of Chicago Press 2011.

Wagner, J. A. III & Hollenbeck, J. R. 2010. Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage. New York: Routledge.

Sähköiset:

El-Khoury, A. 2015. Digitaaliset oppikirjat eivät innosta lukiolaisia - 90 prosenttia valitsee yhä paperille painetun oppikirjan. Viitattu 7.11.2016. <http://www.hs.fi/kau-punki/a1433735511265>

Kanerva, M. 2014. Hiljainen vallankumous - Käyttäytymistieteelliseen näyttöön perustuva yhteiskuntapolitiikka Suomessa. Viitattu 26.8.2017. <http://thinktaenk.fi/wp-content/uploads/2015/06/Hiljainen-vallankumous-2014-Seminaarin-yhteenveto.pdf>

Lewin, K. Group Decision and Social Change. http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Lewin_Group_Decision_&_Social_Change_Readings_Psych_pp197-211.pdf

Mielenterveysseura. Shokista uuteen alkuun. Viitattu 23.4.2017. <http://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/vaikeat-el%C3%A4m%C3%A4ntilanteet/kriisit/shokista-uuteen-alkuun>

Santaharju, T. 2017. Taloustieteen Nobel-palkinto meni yhdysvaltalaiselle Richard Thalerille - tutkii rahankäytön psykologiaa. Viitattu 14.11.2017. <https://yle.fi/uutiset/3-9872950>

Julkaisemattomat:

Risku, M. 2017. Koulutusmateriaalit. Helsinki: Romana Consulting. Viitattu 28.5.2017.

Kuviot

Kuvio 1: Vaikuttamisen kehä (Risku 2017, Romana Consulting)	29
Kuvio 2: Vaikuttamiskolmio (Gjerstad 2015, 24)	31
Kuvio 3: Muutoksen esittäminen uhkana tai mahdollisuutena (Beenen 2016)	36
Kuvio 4: Ote analysointitaulukosta	53
Kuvio 5: Gjerstadin (2015) vaikuttamiskolmio käytännössä	71

Liitteet

Liite 1 Mallitiedote	91
----------------------------	----

Liite 1 Mallitiedote

Lähetäjä: Taulu Timo

Lähetetty: 30. syyskuuta 2016 16:06

Vastaanottaja: Suomalainen Kirjakauppa - Myymäläpäälliköt; Suomalainen Kirjakauppa - Myymälävastaavat; Suomalainen Kirjakauppa - Myymälät

Aihe: Tiedote 8 : Sipin hidastuminen korjattu - tilanne 30.9. klo 16

Tervehdys

Ongelma

Viime viikolla alkanut sipin hidastuminen on nyt ratkaistu.

Tällä ja viime viikolla oli muutamia hetkiä, jolloin Sipin avautuminen kesti jopa yli 30 sekuntia. Hitaus näkyi erityisesti vastaanotoissa. Tämä ongelma hidasti myös muita Sipin toimintoja.

Tilanne nyt pe 30.9. klo 16:00

Tänään klo 10:00 tehtiin viimeiset korjaustoimet jonka jälkeen Sipin käytettävyys on ollut normaali.

Sipin avautuminen kestää 3 sekuntia. Tuotehaku noin 3 sekuntia. Tuotteen ostoskoriin laitto n. 1 sekunnin jne.

Vastaanotossa lähetteen tuonti näytölle voi kestää vielä noin 30 sekuntia. Tämä on vanha olemassa ollut tilanne, jota ratkotaan erikseen.

Ongelman syy

Tässä oli monta eri asiaa: Tietokannan pirstaloituminen, verkon toistuvat kyselyt tietokantaan, selainistuntojen tietojen hallinta.

Nämä kaikki on nyt korjattu ja lopputuloksena meillä on taas toimiva Sipi.

Tiedotus

Tämä on viimeinen tiedote tästä asiasta.

Kiitokset tarkoista havaintokirjauksista ja kärsivällisyydestä.

Nyt voimme taas jatkaa iloisella ilmeellä asiakkaiden palvelemista.

Myynnillistä viikonvaihdetta

Terveisin Timo

Timo Taulu

IT-palvelupäällikkö

Suomalainen Kirjakauppa, myymäläjärjestelmät

www.suomalainen.com

Suomalainen Kirjakauppa - Ovi lukemattomiin maailmoihin

Suomen innostavin työpaikka 2016